

# RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO E GLI ASSETTI PROPRIETARI 2018

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



**Brembo S.p.A.**

www.brembo.com,  
sezione Company, Corporate Governance, Relazioni sulla Corporate Governance  
Esercizio 2018  
Approvata dal Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. il 4 marzo 2019.



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

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



## Glossario

**Brembo/Emittente/Società:** Brembo S.p.A., con sede sociale a Curno (BG), via Brembo 25, C.F. e P. IVA n. 00222620163, quotata alla Borsa di Milano.

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

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

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

**Esercizio:** l'esercizio sociale a cui si riferisce la Relazione, ossia quello chiuso al 31 dicembre 2018.

**Gruppo:** il Gruppo Brembo.

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

**Manuale di Corporate Governance Brembo:** il documento che definisce le regole di Governance di Brembo, recependo integralmente il Codice di Autodisciplina, incluse le modifiche introdotte nel luglio 2018, disponibile sul sito internet di Brembo nella versione aggiornata ([www.brembo.com](http://www.brembo.com), sezione Company, Corporate Governance, Documenti di Governance).

**Modello 231 di Brembo:** il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001 di Brembo S.p.A. – Quinta Edizione (ultimo aggiornamento marzo 2018); disponibile sul sito internet di Brembo nella sua versione aggiornata ([www.brembo.com](http://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](http://www.brembo.com), Corporate Governance, Documenti di Governance).

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

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

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

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

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

**Relazione:** la presente Relazione sul Governo Societario e gli assetti proprietari ai sensi degli artt. 123-bis del TUF e 89-bis del Regolamento Emittenti, approvata dal Consiglio di Amministrazione di Brembo il 4 marzo 2019 e disponibile sul sito internet di Brembo ([www.brembo.com](http://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](http://www.brembo.com), sezione Company, Corporate Governance, Documenti di Governance).

**SCIR:** il Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi.

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

## 1. PROFILO DELLA SOCIETÀ

Brembo è leader mondiale nella progettazione, sviluppo e produzione di sistemi frenanti e componentistica per auto, moto e veicoli industriali, per il mercato del primo equipaggiamento, i ricambi e il racing. Garantisce il massimo livello di sicurezza e comfort e le performance di prodotto grazie all'integrazione dei processi e all'ottimizzazione dell'intero ciclo produttivo, dal progetto, al getto di ghisa o alluminio, fino al montaggio, attraverso test e simulazioni su banchi prova, in pista e su strada. La spinta all'innovazione investe nuove tecnologie, nuovi materiali, nuove forme e nuovi mercati; alle performance di prodotto si

accompagna la ricerca di uno stile unico, in linea con il design dei veicoli equipaggiati. La crescente applicazione di tecnologie ecocompatibili, il riciclo di tutti i materiali impiegati nelle fasi di lavorazione e l'attenta prevenzione di ogni forma d'inquinamento sono, infine, la dimostrazione dell'impegno di Brembo verso l'ambiente. Il Gruppo opera attualmente in 15 Paesi di 3 continenti con più di 10.500 collaboratori, ed è fornitore dei costruttori più prestigiosi a livello mondiale - di autovetture, motocicli e veicoli commerciali - di sistemi frenanti ad alte prestazioni, nonché di frizioni e altri componenti per il settore racing.

### 1.1. Principali novità nella Relazione 2018

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

e del proprio Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi. Essa è pubblicata sul sito internet della Società ([www.brembo.com](http://www.brembo.com), sezione Company, Corporate Governance, Relazioni sulla Corporate Governance), nonché presso il meccanismo di stoccaggio autorizzato ([www.1info.it](http://www.1info.it)).

#### NOVITÀ 2018

Politiche e Criteri sulla Diversità degli Organi sociali

#### Paragrafo di riferimento

paragrafo 1.2  
paragrafo 3  
paragrafo 4.4  
paragrafo 13.2

Dichiarazione Non Finanziaria ai sensi del D.Lgs. 254/2016

paragrafo 1.2

Profilo Professionale di Amministratori e Sindaci in Carica

paragrafo 4.3.  
paragrafo 13.1

Piani di Successione

paragrafo 4.2

Mix Ottimale nella composizione del Consiglio di Amministrazione

paragrafo 4.4

Induction Program

paragrafo 4.6

Descrizione Attività Svolte dal Consiglio di Amministrazione nell'esercizio 2018

paragrafo 4.7.3

Descrizione Attività Svolte dai Comitati nell'esercizio 2018

paragrafo 7  
paragrafo 9

Board Performance Evaluation 2018 e relativi Risultati

paragrafo 4.12

Privacy Policy (adeguamento GDPR)

paragrafo 10.5

Considerazioni sulla Lettera del Presidente del Comitato per la Corporate Governance del 21 dicembre 2018

paragrafo 18



## 1.2. Modello di Governance di Brembo

### Sistema di Governance

Brembo S.p.A. ha adottato una forma di amministrazione e controllo di tipo tradizionale secondo il diritto italiano: la gestione è attribuita al Consiglio di Amministrazione, le funzioni di vigilanza al Collegio Sindacale e la revisione legale dei conti nonché il controllo contabile alla Società di Revisione nominata dall'Assemblea degli Azionisti. Il Sistema di Corporate Governance di Brembo S.p.A. si ispira e dà piena attuazione alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana, ivi incluse quelle introdotte a luglio 2018, le quali sono state recepite nel Codice di Autodisciplina di Brembo da parte del Consiglio di Amministrazione del 7 novembre 2018, e già incluse nel Regolamento del Consiglio di Amministrazione approvato dal Consiglio il 3 marzo 2017.

Al fine di promuovere un modello di governo societario che esprima costante attenzione verso tutti gli stakeholder e, in particolar modo, verso gli investitori istituzionali e il mercato finanziario, nonché di anticipare le nuove esigenze e i trend di maggior impatto, Brembo:

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

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

Con riferimento alla disciplina sulla diversità negli Organi Sociali delle società quotate, l'art. 123-bis, comma 2, lett. d-bis) del TUF richiede alle società di fornire informazioni in merito all'adozione e ai risultati dell'attuazione di una politica sulla diversità negli Organi Sociali, non soltanto in termini di genere, ma anche di esperienza, professionalità, età e di altri aspetti rilevanti.

Già in data 3 marzo 2017, il Consiglio di Amministrazione di Brembo ha approvato un "Regolamento del Consiglio di Amministrazione", applicabile a partire dal mandato consiliare 2017-2019, che definisce criteri aggiuntivi rispetto a quelli legislativi e regolamentari vigenti, il più possibile oggettivi, per la costituzione/composizione e il funzionamento del Consiglio di Amministrazione, ritenuti adeguati alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del Gruppo. I criteri previsti da tale Regolamento, descritti al paragrafo 4.4, costituiscono le già citate politiche in materia di diversità nella composizione dell'Organo Amministrativo richieste dal TUF e coincidono, di fatto, con gli orientamenti espressi dal Consiglio uscente, anche sulla base delle indicazioni fornite dai suoi Comitati interni, sulle figure manageriali e professionali da candidare in occasione del rinnovo delle cariche sociali deliberato dall'assemblea del 20 Aprile 2017 per una composizione ottimale – anche in termini di diversity – del CdA per il mandato 2017-2019.

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

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

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

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

## Sostenibilità e Responsabilità sociale d'impresa

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

Brembo si è dotata di un *“Corporate Social Responsibility Steering Committee”* che, con il supporto di un team composto da rappresentanti delle varie funzioni aziendali, ha il compito di definire le linee guida ed adottare le politiche in tema di Corporate Social Responsibility, approvare e monitorare i progetti proposti dal Chief CSR Officer, supervisionare il processo di stakeholder engagement, predisporre una proposta di Matrice di Materialità per il Consiglio di Amministrazione e valutare il progetto della Dichiarazione Non Finanziaria. A garanzia dello svolgimento e coordinamento di tali attività è stata istituita nel 2013 la figura del *“CSR Officer”*, in seguito rinominato Chief CSR Officer. Tale ruolo è stato affidato all'Amministratore con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, con la finalità di:

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

Il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 20 aprile 2017, ha inoltre identificato il Comitato Controllo e Rischi quale Comitato di Governance al quale attribuire la funzione di supervisione di tutte le tematiche inerenti la sostenibilità e le dinamiche di interazione con tutti gli stakeholder (in linea con i suggerimenti del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana S.p.A.), modificandone la relativa denominazione in Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e aggiornando i relativi compiti descritti nel relativo Regolamento (si vedano i paragrafi 9 e 16.1)<sup>1</sup>. Il dialogo con gli stakeholder interni ed esterni rappresenta per Brembo un elemento fondamentale della strategia finalizzata ad operare in una logica di costante sostenibilità, in quanto consente di raccogliere informazioni importanti sul contesto di riferimento e di avere un riscontro rispetto alle azioni poste in essere. Attraverso questo processo di ascolto e di confronto, Brembo può infatti valutare in che misura stia comprendendo e soddisfacendo le aspettative e gli interessi dei propri stakeholder, individuando le aree in cui rafforzare l'impegno e quelle in cui confermare l'approccio adottato. Presupposti per consolidare un dialogo duraturo e mutualmente soddisfacente sono: l'identificazione degli stakeholder chiave con cui promuovere le iniziative di confronto periodico e la definizione delle modalità più adeguate per il coinvolgimento degli stessi.

L'impegno di Brembo comprende una serie di azioni volontarie e di iniziative di interesse sociale, ispirate alla normativa ISO 26000 e che vanno oltre gli obblighi di legge, nelle seguenti aree: governance; corrette prassi gestionali; persone; ambiente; filiera di fornitura; coinvolgimento e sviluppo delle comunità.

Per maggiori informazioni si veda <http://www.brembo.com/it/sostenibilità>.

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

<sup>1</sup> [www.brembo.com](http://www.brembo.com), sezione Company, Corporate Governance, Documenti di Governance.



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

Il D. Lgs. n. 254/2016 ha recepito la Direttiva europea 2014/95/UE, che ha introdotto il concetto di informazione non finanziaria nell'ambito dell'informazione periodica, richiedendo alle società di rilevanti dimensioni di redigere e pubblicare, per ogni esercizio finanziario, una dichiarazione, di natura individuale o consolidata, che contenga una serie di informazioni relative a temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, nonché alle politiche di diversità con riferimento ai criteri di scelta dei componenti degli Organi Sociali, con impatto sull'attività di impresa e suscettibili di avere un rilievo sotto il profilo della sua sostenibilità in un'ottica di medio-lungo termine.

A tal riguardo, per la definizione della struttura e dei contenuti della Dichiarazione Non Finanziaria ai sensi del D.Lgs. n. 254/2016 (di seguito "DNF") Brembo ha eseguito un processo di analisi di materialità, volto ad identificare i temi che, in relazione al proprio profilo di business, alle strategie, alle aspettative degli stakeholder, al contesto in cui opera, possono essere considerati rilevanti nel riflettere gli impatti economici, ambientali e sociali dell'organizzazione o che influenzano le decisioni degli stakeholder del Gruppo. Tale analisi è stata effettuata secondo le linee guida G4 pubblicate dal Global Reporting Initiative (GRI) e ha condotto all'approvazione della Matrice di Materialità da parte del Consiglio di Amministrazione di Brembo in data 18 dicembre 2017, previo esame da parte del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità. Inoltre, con l'obiettivo di regolamentare ruoli, attività, responsabilità e tempistiche nel processo di raccolta e validazione dati a livello worldwide, nonché di predisposizione e approvazione della DNF, la funzione CSR ha redatto, con il supporto di consulenti esterni, delle procedure interne, approvate sempre nella riunione consiliare del 18 dicembre 2017. È stato stabilito che tale Matrice abbia validità triennale.

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

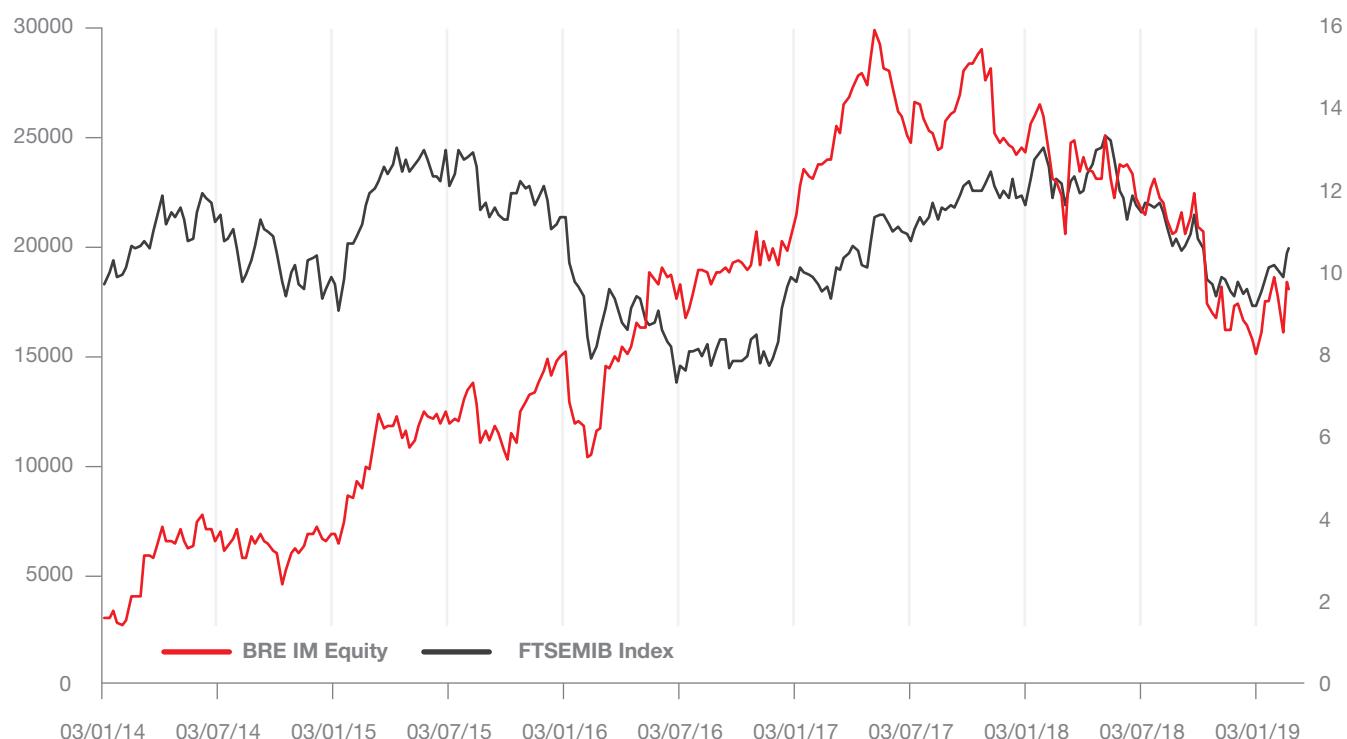
La DNF 2018 è stata esaminata e approvata dal Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. riunitosi in data 4 marzo 2019, previo esame del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità nella riunione del 25 febbraio 2019, e quindi messa a disposizione degli Organi di controllo (Collegio Sindacale e Società di Revisione) per le attività di competenza. La DNF è stata altresì sottoposta all'esame limitato (limited assurance) da parte della stessa società incaricata della revisione legale del Bilancio (EY), che ne ha verificato la conformità al D. Lgs. n. 254/2016 e ai principi e alle metodologie dello standard di rendicontazione utilizzato (GRI). La relativa relazione, distinta da quella di revisione legale, è allegata alla DNF e pubblicata contestualmente alla stessa.

### 1.3. Principali Highlights della società

Dati in milioni di Euro	2017	2018	Variazioni
Fatturato	2,463.6	2,640.0	+7.2%
EBITDA	480.0	500.9	+4.4%
Utile Netto	263.4	238.3	-9.5%
PFN	218.6	136.9	-37.4%
Capitalizzazione al 31dicembre	4,231	2,970	-29.8%
Dipendenti (unità)	9,837	10,634	+8.1%

### 1.4. Andamento del Titolo 2014 - 2018

Brembo vs FTSEMIB Index 2014-2018





## 2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI AL 31 DICEMBRE 2018

### 2.1. Struttura del capitale sociale

Il capitale sociale di Brembo S.p.A., sottoscritto e interamente versato, ammonta a Euro 34.727.914 ed è rappresentato da n. 333.922.250 azioni ordinarie, prive di valore nominale. Il numero complessivo delle azioni è variato a seguito del frazionamento efficace dal 29 maggio 2017<sup>2</sup> delle precedenti numero 66.784.450 azioni ordinarie totali, prive di valore nominale, in

numero 333.922.250 azioni ordinarie di nuova emissione, aventi le stesse caratteristiche delle azioni ordinarie precedentemente emesse, mediante ritiro delle azioni ordinarie emesse ed esistenti e assegnazione, per ciascuna azione ordinaria ritirata e annullata, di numero 5 azioni di nuova emissione.

#### Caratteristiche dell'azionariato al 31 dicembre 2018

Caratteristica	Si/No	% Capitale Sociale
Presenza di patti di sindacato	No	--
Presenza del voto maggiorato	No	--
Restrizioni al trasferimento di titoli	No	--
Titoli che conferiscono diritti speciali	No	--
Partecipazione azionaria dei dipendenti	No	--
Restrizioni al diritto di voto	No	--
Soglia di partecipazione per presentazione di liste	Si	1%
Partecipazione investitori istituzionali italiani	Si	12,5%
Partecipazione investitori istituzionali esteri	Si	31,3%

### 2.2. Partecipazioni Rilevanti nel Capitale

Numero azioni ordinarie in circolazione: 333.922.250

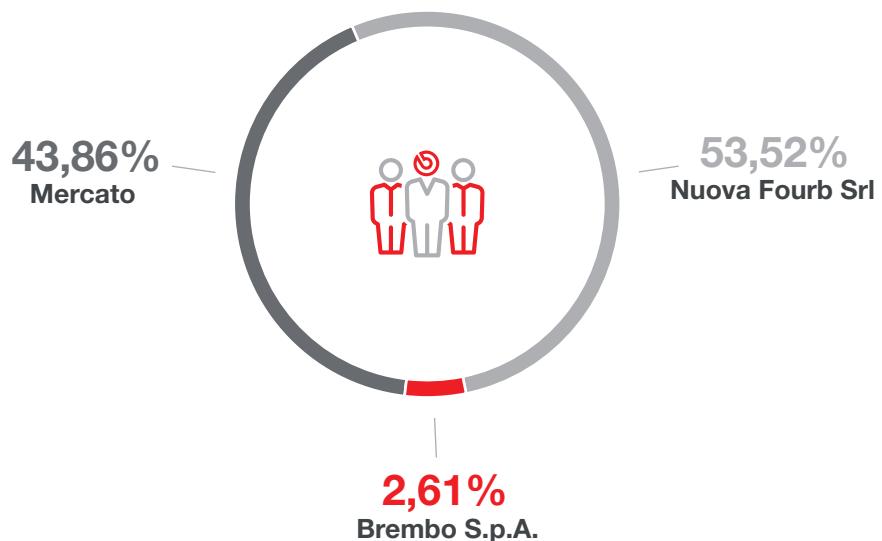
(Dati stralciati dal Libro Soci alla data del 31 dicembre 2018 ed integrati dalle Comunicazioni Consob)

Dichiarante	Azionista diretto	Nazionalità	N. Azioni	% su Capitale con diritto di voto
1 BOMBASSEI ALBERTO	NUOVA FOURB SRL	ITALIANA	178.723.765	53,523
2	BREMBO SPA	ITALIANA	8.735.000	2,616
3	COLUMBIA ACORN INTERNATIONAL	STATUNITENSE	5.509.337	1,650
4	CACEIS BANK SA	FRANCESE	4.974.652	1,490
5	GOVERNMENT OF NORWAY	NORVEGESE	3.486.511	1,044
6	STICHTING BEWAARDER JUNO	OLANDESE	2.100.420	0,629
7	VANGUARD TOTAL INTERNATIONAL STOCK INDEX FUND	STATUNITENSE	2.096.199	0,628
8	OPPENHEIMER GLOBAL OPPORTUNITIES FUND	STATUNITENSE	2.000.000	0,599
9	BROWN BROTHERS HARRIMAN & CO.	STATUNITENSE	1.972.107	0,591
10	KEMPEN INTERNATIONAL FUNDS	LUSSEMBURGHESE	1.960.150	0,587

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

### Composizione dell'azionariato al 31/12/2018

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



## 2.3. Clausole Change of Control

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

internazionale e nella prassi negoziale per accordi analoghi, clausole che, se applicate, attribuiscono a ciascuna delle parti la facoltà di risolvere e/o recedere e/o modificare gli stessi in caso di cambiamento del controllo diretto e/o indiretto di una delle parti.

## 2.4. Deleghe ad aumentare il capitale sociale

Ai sensi dell'art. 2443 c.c., l'Assemblea del 29 aprile 2014 ha delegato al Consiglio di Amministrazione la facoltà di aumentare il capitale sociale a pagamento, in una o più volte, anche in via scindibile ai sensi dell'art. 2439, comma 2 del Codice Civile, entro il 29 aprile 2019, con esclusione del diritto di opzione ai sensi dell'art. 2441, comma 4, secondo periodo, c.c., per un importo massimo di Euro 3.472.791,40, mediante emissione, anche in più tranches, di massimo n. 33.392.225<sup>3</sup> azioni prive del valore nominale o - se inferiore - del diverso numero di azioni che, a ciascuna data di esercizio della delega (e tenuto conto di eventuali emissioni di azioni già effettuate nell'esercizio della stessa), deve costituire il 10% (dieci per cento) del numero com-

plessivo di azioni della Società alla medesima data<sup>4</sup>. A tal fine, al Consiglio di Amministrazione è stato 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.

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

<sup>4</sup> Si veda l'art. 5 dello Statuto sociale.



## 2.5. Autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie

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

- l'acquisto di un massimo di 8.000.000 azioni proprie fino a un importo massimo di Euro 144.000.000 e la vendita di tutte le azioni proprie detenute, in una o più volte, revocando contestualmente la precedente deliberazione di autorizzazione assunta in data 20 aprile 2017 e rimasta ineseguita, per la durata massima di 18 mesi, ad un prezzo minimo non inferiore al 10% rispetto al prezzo di riferimento che il titolo avrà registrato nella seduta di borsa del giorno precedente al compimento di ogni singola operazione di acquisto e a un prezzo massimo non superiore al 10% rispetto al prezzo di riferimento che il titolo avrà registrato nella seduta di borsa del giorno precedente al compimento di ogni singola operazione di acquisto, attingendo dalle riserve disponibili;
- il conferimento della delega al Consiglio di Amministrazione, per quanto riguarda gli atti di disposizione delle azioni proprie, per la durata massima di 18 mesi, di stabilire di volta in volta i criteri per la determinazione del relativo cor-

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

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

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

### Azioni proprie in portafoglio al 31 dicembre 2018

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

## 2.6. Attività di direzione e coordinamento

Brembo S.p.A. non è soggetta ad alcuna attività di direzione e coordinamento da parte di società o altri enti ai sensi dell'art. 2497-bis del Codice Civile, nonostante sia controllata da altra società, in quanto, coerentemente con quanto raccomandato dal Codice di Autodisciplina, sono riservate all'esame collegiale e all'approvazione esclusiva del Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. - del quale al 31 dicembre 2018 fanno parte tra l'altro 5 Amministratori qualificati come indipendenti - le scelte che determinano:

- la predisposizione di piani industriali, strategici, finanziari e di budget di Gruppo;
- l'emanazione di direttive attinenti alla politica finanziaria e creditizia, l'accentramento di funzioni quali la tesoreria, l'amministrazione, la finanza ed il controllo;
- la definizione di strategie di crescita, di posizionamento strategico e di mercato del Gruppo e delle singole Società, specie nel caso in cui le linee di politica siano idonee ad

influarne e determinarne la concreta attuazione da parte del management della Società.

La competenza professionale e l'autorevolezza degli Amministratori Non Esecutivi e degli Indipendenti costituiscono un'ulteriore garanzia che tutte le decisioni del Consiglio sono adottate nell'esclusivo interesse del Gruppo e dei suoi stakeholders, in assenza di direttive e ingerenze da parte di terzi portatori di interessi estranei a Brembo.

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

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

Brembo aderisce alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana S.p.A. delle società quotate (ultima edizione luglio 2018) dando piena applicazione alle stesse attraverso l'adozione di un proprio Codice di Autodisciplina. Né Brembo S.p.A. né le Società da essa direttamente o indirettamente controllate sono soggette a disposizioni non italiane suscettibili di influenzare la struttura di Corporate Governance di Brembo.

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

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

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

Infine, in un'ottica di sempre migliore e più sostanziale applicazione del Codice di Autodisciplina, come per l'esercizio 2017, gli Amministratori Esecutivi, il Lead Independent Director e gli Amministratori Indipendenti hanno tra l'altro esaminato le raccomandazioni espresse dal Comitato per la Governance nella lettera del 21 dicembre 2018 inviata agli emittenti, a seguito della pubblicazione del Sesto Rapporto sull'Applicazione del Codice di Autodisciplina, evidenziando il buon livello di applicazione in Brembo (si veda paragrafo 18).



## 4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

### 4.1. Nomina e sostituzione degli Amministratori

La Società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da un minimo di 5 a un massimo di 11 membri, secondo delibera assembleare. La nomina spetta all'Assemblea

ordinaria degli Azionisti sulla base di liste aventi una partecipazione minima dell'1% del capitale sociale.

#### Sintesi previsioni statutarie

##### 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 nuovo Codice di Autodisciplina di Brembo (approvato 7 novembre 2018), che riprende quanto previsto dal Regolamento del CDA (approvato il 3 marzo 2017), definisce criteri aggiuntivi, il più possibile oggettivi, relativi alle modalità di costituzione del Consiglio di Amministrazione affinché la sua composizione risulti adeguata alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del Gruppo. Tali criteri costituiscono altresì ed includono le politiche in materia di diversità nella composizione dell'Organo Amministrativo di cui all'art.123 bis del TUF, comma 2 lett. d-bis (si veda paragrafo 4.4).

##### 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 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.

## 4.2. Piani di successione

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

Alberto Bombassei ha assunto un ruolo più strategico e meno operativo, pur mantenendo poteri esecutivi.

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



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

L'Assemblea Ordinaria del 20 aprile 2017 ha confermato in 11 il numero dei componenti dell'Organo Amministrativo e nominato il Consiglio di Amministrazione per il triennio 2017 – 2019 ossia fino all'Assemblea di approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2019, sulla base della lista depositata dal socio di maggioranza Nuova FourB S.r.l. e della proposta di candidatura di un consigliere presentata da un raggruppamento di Azionisti (titolari complessivamente dello 0,515% del capitale sociale) direttamente nel corso della riunione assembleare.

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

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

Questi orientamenti, formulati in base ai suggerimenti del Comitato Remunerazione e Nomine nella riunione del 24 febbraio 2017, dai risultati della Board Performance Evaluation 2016 e dalle raccomandazioni degli Amministratori Indipendenti espresse nelle riunioni del 28 luglio e del 12 novembre 2016, si riferiscono ai criteri definiti dallo stesso Regolamento del Consiglio di Amministrazione approvato il 3 marzo 2017 (che rappresentano le politiche di diversità di Brembo ai sensi dell'art. 123-bis, comma 2, lett. d-bis del TUF).

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

Carica	Componenti	Consiglio di Amministrazione											Comitato Controllo, Rischi e sostenibilità		Comitato Remunerazione e Nomine	
		Anno di nascita	Anzianità di carica <sup>1</sup>	In carica	In carica fino a	Lista <sup>2</sup>	Esec.	Non esec.	Indip. da Codice	Indip. da TUF	Partecipazione alle riunioni 2018 <sup>3</sup>	Numeri altri incarichi <sup>4</sup>	Membro	Partecipazione alle riunioni <sup>3</sup>	Membro	Partecipazione alle riunioni <sup>3</sup>
Presidente	Alberto Bombassei	1940	21.12.84	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M	x				100%					
Vice Presidente Esecutivo	Matteo Tiraboschi	1967	24.04.02	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M	x				100%					
Amministratore Delegato	Andrea Abbati Marescotti	1964	06.06.11 (coopt.)	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M	x				100%					
Amministratore	Cristina Bombassei	1968	16.12.97 (coopt.)	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M	x				100%					
Amministratore	Giovanni Canavotto	1951	20.04.17	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M	x				100%					
Amministratore	Barbara Borrà	1960	29.04.14	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M		x	x	x	88%	1	x	100%	x (Pres.)	100%
Amministratore	Laura Cioli	1963	20.04.17	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M		x	x	x	100%	3	x (Pres.)	100%		
Amministratore	Nicoletta Giadrossi	1966	20.04.17	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	m <sup>5</sup>		x	x	x	100%	3	x	100%	x	100%
Amministratore	Umberto Nicodano	1952	03.05.00	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M		x			88%	5			x	100%
Amministratore (LID)	Valerio Battista	1957	20.04.17	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M		x	x	x	100%	1				
Amministratore	Gianfelice Rocca	1948	29.04.11	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M		x	x	x	75%	10				
Numero di riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento											(2018)	CdA: 8	CCRS: 6	CRN: 1		

### NOTE

<sup>1</sup> 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.

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

<sup>3</sup> In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione degli Amministratori alle riunioni del CdA e dei Comitati nel corso dell'esercizio 2018 (n. di presenze/ n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di carica del soggetto interessato).

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

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

Si precisa che:

- tutti i Consiglieri possiedono i requisiti di onorabilità, professionalità e rispettabilità richiesti dalle disposizioni normative e regolamentari vigenti;
- gli Amministratori Non Esecutivi e quelli che possono essere qualificati Indipendenti possiedono sia i requisiti previsti dall'art. 148, comma 3 del TUF sia quelli indicati dal Codice di

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

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



- non sono state comunicate da alcun Consigliere circostanze che comportino da parte degli stessi un'informativa ai sensi dell'art. 1.C.4 del Codice di Autodisciplina di Brembo (deroga al principio di concorrenza);
- nessun componente del Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. ricopre l'incarico di Amministratore in alcuna delle sue Società controllate.

## Profilo professionale degli amministratori in carica

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

### ALBERTO BOMBASSEI

#### Presidente

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

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

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

Nel 2003 l'Università degli Studi di Bergamo gli ha conferito la Laurea Honoris Causa in Ingegneria Meccanica.

Nel 2004 è stato nominato Cavaliere del Lavoro dal Presidente della Repubblica Carlo Azeglio Ciampi.

Dal 2004 al 2012 ha ricoperto la carica di Vicepresidente di Confindustria per le Relazioni industriali, Affari Sociali e Previdenza.

Nel 2014 l'Ambasciatore di Spagna in Italia lo ha insignito dell'onorificenza di Commendatore dell'Ordine Reale di Isabella la Cattolica, per lo straordinario comportamento civile che ha contribuito alla promozione di relazioni di amicizia tra la Spagna e l'Italia.

Dal 2016 è Membro del Consiglio di Amministrazione di ISPI - Istituto per gli Studi di Politica Internazionale.

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

Nel luglio 2017 entra a far parte dell'Automotive Hall of Fame, la più alta onorificenza dell'industria automobilistica mondiale, riservata a coloro che hanno avuto un impatto determinante e un'influenza positiva sul mondo dell'auto.

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

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

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

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

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

Nel corso degli anni ha ricevuto diversi riconoscimenti, tra i quali: Premio Leonardo "Qualità Italia" nel 2003 consegnatogli dal Presidente della Repubblica Carlo Azeglio Ciampi per aver portato il Made in Italy nel mondo, Premio "Amerigo Vespucci" nel 2007 per il contributo allo sviluppo delle relazioni fra Italia e Brasile; premio "ASFOR alla carriera" nel 2008; "Premio Tiepolo 2012" conferitogli dalla Camera di Commercio e Industria Italiana per la Spagna e dalla Camera di Commercio e Industria di Madrid; Premio Ernst & Young come "Imprenditore dell'Anno 2012"; "Transatlantic Award 2014" assegnatogli dalla Camera di Commercio Americana in Italia per gli investimenti relativi all'ampliamento dello stabilimento di Homer, nel Michigan; Premio Leonardo, consegnatogli nel marzo 2017 dal Presidente della Repubblica Sergio Mattarella per il suo significativo contributo alla promozione dell'Italia nel mondo; Premio Falck, assegnatogli nell'ottobre 2017 da AIDAF – Associazione Italiana delle Aziende Familiari - per gli straordinari risultati di Brembo; Premio Dekra Road Safety Award 2018 per la sua azione significativa con risultati comprovati nella ricerca sulla sicurezza stradale

### MATTEO TIRABOSCHI

#### Vice Presidente Esecutivo

Nato a Bergamo nel 1967 è, dal 2011, Vice Presidente Esecutivo del Gruppo Brembo e dal 2002, anno del suo ingresso in Azienda quale Presidente di una controllata, è membro del Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. In Brembo ha ricoperto cariche di crescente responsabilità anche a livello internazionale quale Direttore Società Estere e CFO ed Investor Relator

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

di Gruppo. Dopo la laurea in Economia e Commercio presso l'Università degli Studi di Bergamo e, dal 1995, l'iscrizione all'Ordine dei Dottori Commercialisti di Bergamo ed al Registro dei Revisori Legali, ha iniziato la sua attività professionale presso la sede di Milano di una delle principali società di revisione contabile rimanendovi per circa quattro anni.

Successivamente ha svolto per un decennio la professione di Dottore Commercialista, dedicandosi in particolare a ristrutturazioni di aziende in crisi, procedure fallimentari, 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. Nel 2018 è stata inserita tra le "100 donne italiane vincenti" dalla rivista Forbes.

#### **GIOVANNI CANAVOTTO**

##### **Amministratore Esecutivo**

Nato a Brescia nel 1951, dopo la maturità classica, si è laureato a Padova in Ingegneria Elettrotecnica e ha conseguito l'abilitazione all'esercizio della professione. È iscritto all'Ordine degli Ingegneri di Bergamo. È entrato nel 1978 in SACE Brown Boveri, società leader nella progettazione e produzione di interruttori e quadri elettrici di bassa e media tensione, dove ha ricoperto ruoli importanti per il perfezionamento professionale, in particolare per la Qualità (Quality Assurance e Total Quality) e il Project Management. È entrato in Brembo nel 1985. Come Direttore Qualità e Ambiente di gruppo ha impostato il Sistema Qualità e Ambiente aziendale, definendo il corpo procedurale (Manuale della Qualità e Ambiente) e ha portato l'Azienda alla certificazione con tutti i principali clienti e in ambito ISO. Nel 2000 ha ricoperto incarichi gestionali e di sviluppo del business, a livello worldwide, sulle diverse unità operative del gruppo: Business Unit Veicoli Commerciali e Divisione Dischi in particolare. Dal 2014 è Chief Operating Officer della Divisione Sistemi Frenanti Automotive e Veicoli Commerciali leggeri. È entrato nel Consiglio di Amministrazione Brembo nell'aprile 2017.

#### **BARBARA BORRA**

##### **Amministratore Indipendente**

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



## LAURA CIOLI

### Amministratore Indipendente

Consigliere di Brembo S.p.A. dal 2017. È attualmente Chief Executive Officer di GEDI Gruppo Editoriale S.p.A. In precedenza ha ricoperto diversi ruoli esecutivi in aziende globali leader nel settore dei servizi in ambito telecomunicazioni, media, energia, financial services, management consulting.

In particolare, è stata: (i) Chief Executive Officer in Rcs Media-group, (ii) Chief Executive Officer in CartaSi, (iii) Chief Operating Officer in Sky Italia (Gruppo News Corporation), (iv) Senior Vice President in ENI Gas & Power, (v) Executive Director in Vodafone Italia, membro del Comitato Esecutivo con nel tempo diversi ruoli tra cui Direttore Strategia e Business Development, Direttore Operations, Direttore Divisione Business, (vi) Partner in Bain & Company. Ha inoltre ricoperto la carica di non-executive director in vari Board tra cui Telecorn Italia, Salini-Impregilo, World Duty Free Group, Cofide, Ansa, Visa Italia (come presidente). È attualmente membro del Consiglio di Amministrazione, del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e del Comitato Remunerazione di Pirelli S.p.A., nonché membro del Consiglio di Amministrazione e del comitato di remunerazione di Sofina S.A. Laureata con lode in Ingegneria Elettronica presso l'Università di Bologna, ha conseguito un master in Business Administration presso la Bocconi di Milano ed è membro dell'International Advisory Board di SDA Bocconi.

## NICOLETTA GIADROSSI

### Amministratore Indipendente

Consigliere di Brembo S.p.A. da aprile 2017, è attualmente anche membro del Consiglio di Amministrazione di Fincantieri S.p.A., di Cairn Energy Plc, di IHS Markit Ltd, nonché Senior Advisor, Industry and Energy per Bain Capital Partners. Dal 2011 al 2017 è membro del Consiglio di Amministrazione di Faiveley Transport e dal 2013 al 2017 di Bureau Veritas, e fino al 2013 di Aker Solutions Asa. Ha iniziato la sua carriera professionale nel 1988 presso The Boston Consulting Group a Parigi. Nel 1995 è entrata in General Electric Company, dove è rimasta più di 10 anni ricoprendo vari ruoli manageriali nel settore Equipment and Oil&Gas, tra cui General Manager, GE Oil &Gas Downstream. Dal 2009 al 2012 è stata Vice President & General Manager, Europe, Middle East and Africa di Dresser-Rand, società operante nel settore Oil&Gas ed energie rinnovabili. Dal 2012 al 2014 è stata Executive Vice President/ Head of Operations in Aker Solutions Asa ad Oslo, società di ingegneria offshore. Dal 2014 al 2016 è President Region A (Europe, Africa, Middle Est, Russia, India) di Technip, società

francese di ingegneria e tecnologie nei settori dell'energia e delle infrastrutture. È laureata in Matematica e Economia alla Yale University ed ha conseguito un MBA alla Harvard Business School.

## VALERIO BATTISTA

### Amministratore Indipendente

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

## UMBERTO NICODANO

### Amministratore Non Esecutivo

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

## GIANFELICE ROCCA

### Amministratore Indipendente

Gianfelice Rocca è Presidente del Gruppo Techint, composto dalle società Tenaris, Ternium, Tenova, Techint E&C, Tecpetrol e Humanitas. Riconosciuto tra i leader mondiali nei settori della siderurgia, energia e infrastrutture, il Gruppo ha fatturato nell'ultimo anno 18,5 miliardi di dollari, col contributo di circa 55.400 collaboratori. Negli anni Novanta Gianfelice Rocca fonda l'Istituto Clinico Humanitas, ospedale policlinico tra i più riconosciuti d'Europa, centro internazionale di ricerca e didattica, case di management dell'università di Harvard. Da giugno 2013 a giugno 2017 è stato Presidente di Assolombarda, la più grande associazione territoriale di imprenditori in Italia. Per otto anni, da maggio 2004 a maggio 2012, è stato Vicepresidente di Confindustria con delega all'Education e da giugno 2012 a giugno 2016 è stato membro del Comitato Direttivo di EIT

(Istituto Europeo di Innovazione e Tecnologia), attualmente membro onorario dell'Istituto Italiano di Tecnologia e membro del Comitato Scientifico della Fondazione Politecnico di Milano. Da novembre 2014 è membro del Consiglio di Amministrazione dell'Università commerciale Luigi Bocconi e da settembre 2016 dell'Università LUISS. A luglio 2017 viene nominato membro del Consiglio di Amministrazione della Fondazione Museo Nazionale Scienza e Tecnologia Leonardo Da Vinci. In Italia, siede nei Board di Allianz SpA, Brembo SpA, Buzzi Unicem SpA ed è anche membro dell'Advisory Board del Politecnico di Milano. A livello internazionale è Vicepresidente di Aspen Institute e membro dello stesso Comitato Esecutivo, è inoltre membro dell'Advisory Board di Allianz SE, dell'European Advisory Board della Harvard Business School, dell'International Cancer Center Board of Advisory del Beth Israel Deaconess Medical

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

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

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

Tali criteri, di seguito descritti, sono volti a garantire un mix ideale di competenze e professionalità tra i membri del Consiglio di Amministrazione e costituiscono le politiche in materia di diversità nella composizione dell'Organo Amministrativo non soltanto in termini di genere, ma anche di esperienza, professionalità,

età e altri aspetti rilevanti, così come richieste dall'art. 123-bis, comma 2, lett. d-bis) del TUF.

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



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

### Elementi quantitativi

<b>ETÀ</b>	<i>Amministratori Indipendenti:</i> Non più di 70 anni e non meno di 35 anni (compiuti alla data di presentazione delle liste).
<b>N° COMPLESSIVO</b>	11
<b>N° NON ESECUTIVI</b>	Almeno 7
<b>N° INDIPENDENTI</b>	Almeno 5
<b>N° MINORANZA</b>	Almeno 1 (o più di 1 se previsto statutariamente).
<b>N° GENERE</b>	Quota riservata al genere meno rappresentato secondo le disposizioni normative di volta in volta vigenti.
<b>ALTERNANZA</b>	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.
<b>ANZIANITÀ DI CARICA</b>	<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.
<b>DIVIETO DI CROSS-DIRECTORSHIP</b>	<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

<b>MIX COMPETENZE</b> <i>Background</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>Almeno quattro (4) posizioni sono riservate a imprenditori o manager con background internazionale e/o provenienti da un'area geografica ove il business Brembo è significativamente presente.</li><li>Un massimo di due (2) posizioni possono essere coperte da accademici e/o professionisti.</li></ul>
<b>HARD SKILLS</b> <i>Professionalità</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>Riconosciuto rispetto di principi etici condivisi.</li><li>Conoscenza dei meccanismi di business, delle sue strategie, delle tecniche di valutazione e di gestione dei rischi e dei profili di sostenibilità.</li><li>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.</li><li>Esperienza di gestione manageriale, imprenditoriale, di business e della organizzazione delle attività d'impresa.</li><li>Conoscenza delle dinamiche globali del sistema economico finanziario.</li><li>Attività di amministrazione o di controllo ovvero di compiti direttivi o manageriali presso imprese quotate o medio-grandi.</li><li>Attività manageriali, professionali, di insegnamento universitario in discipline giuridiche, economiche, aziendalistiche o tecniche.</li></ul>
<b>SOFT SKILLS</b> <i>Attitudini personali</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>Disponibilità di tempo adeguate alle complessità dell'incarico (vedi anche più sotto sub "Cumulo di Incarichi").</li><li>Piena consapevolezza dei poteri e degli obblighi inerenti al ruolo ed alle funzioni da svolgere.</li><li>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).</li><li>Collaborazione, contribuzione e capacità di influenza (saper stimolare e condividere professionalità e sviluppo di opinioni e contribuire a risolvere conflitti).</li><li>Orientamento e stimolo ai risultati (orientare sé stessi e stimolare i colleghi a focalizzarsi costruttivamente sui risultati da conseguire).</li><li>Business judgement capacità di decisione (incoraggiare comportamenti e assicurare capacità di valutazione e decisione orientate allo sviluppo del business).</li></ul>

<b>DIVIETO DI CONCORRENZA</b>	I candidati alla carica di Amministratore non devono avere o assumere incarichi di consulenza per imprese concorrenti.
<b>CUMULO DI INCARICHI</b>	<p>L'impegno richiesto ai Consiglieri non si esaurisce nella partecipazione alle riunioni consiliari ma prevede anche l'analisi della documentazione inviata in vista di ciascuna riunione, la partecipazione ai Comitati interni al Consiglio di Amministrazione, nonché la partecipazione a sessioni informali e/o di induction. È pertanto necessario che gli Amministratori garantiscano un'adeguata disponibilità di tempo all'espletamento del loro incarico.</p> <p>I Consiglieri devono avere un numero massimo di incarichi in società quotate non superiore a quattro (4) (esclusi dal conteggio gli incarichi ricoperti in società quotate dove il Consigliere possiede anche partecipazioni rilevanti).</p> <p>Il Consiglio di Amministrazione effettua una valutazione sulla base delle dichiarazioni degli Amministratori (o candidati Amministratori) e dei seguenti criteri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• professionalità ed indipendenza di giudizio;</li> <li>• 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;</li> <li>• eventuali relazioni che potrebbero essere o apparire tali da compromettere l'autonomia di giudizio dell'Amministratore.</li> </ul>

La valutazione in merito alla sussistenza/permanenza in capo agli Amministratori dei suddetti criteri<sup>6</sup> è stata effettuata nella riunione consiliare del 4 marzo 2019, sentito anche il parere del Comitato Remunerazione e Nomine riunitosi il 25 febbraio 2019.

Sulla base di tali criteri, è risultato che il Consiglio di Amministrazione attualmente in carica<sup>7</sup> rappresenta un mix di professionalità e competenze manageriali, anche di carattere internazionale, conforme ai requisiti di onorabilità, indipendenza e di genere previsti dalle disposizioni legislative, regolamentari e statutarie vigenti, nonché alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina.

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

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

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

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

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

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



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

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

### 4.5. Cumulo massimo degli incarichi ricoperti in altre società

Il Consiglio di Amministrazione verifica, all'atto della nomina e con cadenza annuale, nell'ambito di una seduta consiliare, la compatibilità degli incarichi assunti dai Consiglieri in altre società sulla base dell'esame e della discussione delle singole posizioni dichiarate dai Consiglieri stessi e sulla base di quanto previsto dal Regolamento del Consiglio di Amministrazione e dal nuovo Codice di Autodisciplina di Brembo (come approvato il 7 novembre 2018).

Tali documenti in merito al cumulo degli incarichi prevedono:

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

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

- Valutazione del Consiglio di Amministrazione sulla base delle dichiarazioni dei candidati Amministratori e dei seguenti criteri:
  - professionalità ed indipendenza di giudizio;
  - impegno, fattiva e costante partecipazione alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati e delle varie attività gestionali della Società, anche alla luce dei propri impegni professionali;
  - eventuali relazioni che potrebbero essere o apparire tali da compromettere l'autonomia di giudizio dell'Amministratore.

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

## 4.6. Induction Program

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

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

- approfondimenti di specifiche materie durante le riunioni consiliari.

È prevista, inoltre, la possibilità di svolgere approfondimenti personalizzati sulla base di particolari interessi o responsabilità che il singolo Amministratore potrà assumere nei Comitati nonché di focalizzare gli interventi specifici sulla base delle necessità ed esigenze di approfondimento emerse nel corso del precedente mandato, sia nell'ambito delle riunioni degli Amministratori Indipendenti che dai risultati della Board Performance Evaluation.

### SESSIONI DI INDUCTION NEL 2018 – Secondo anno di mandato

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

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

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

## 4.7. Ruolo del Consiglio di Amministrazione

Al fine di fornire trasparenza sul funzionamento del Consiglio e dei suoi Comitati, nei paragrafi seguenti è riportata una descrizione analitica e qualitativa delle attività svolte dal Consiglio di Amministrazione e delle delibere dallo stesso assunte nell'esercizio di riferimento.

### 4.7.1 Compiti

Il Consiglio di Amministrazione riveste un ruolo chiave di indirizzo strategico che non si esaurisce nella definizione dei piani strategici e degli assetti organizzativi della Società e dei suoi valori e standard, ma è caratterizzato dall'impegno costante per assicurare la creazione di valore nel lungo periodo:

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

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

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

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



#### 4.7.2 Riunioni del Consiglio di Amministrazione

Nel corso del 2018 il Consiglio di Amministrazione si è riunito 8 volte in base al calendario societario diffuso al pubblico. Le riunioni hanno avuto una durata media di 3,5 ore. Le riunioni hanno visto la regolare partecipazione dei diversi consiglieri e la presenza del collegio sindacale; la percentuale di partecipazione dei Consiglieri alle riunioni nel corso dell'esercizio è elevata ed è indicata nella tabella riportata a pagina 17. Alle riunioni del Consiglio di Amministrazione sono stati regolarmente invitati a prendere parte i responsabili delle funzioni aziendali competenti sulle diverse materie all'ordine del giorno, i quali hanno provveduto, su invito del Presidente e degli Amministratori Esecutivi, a fornire gli opportuni approfondimenti sugli argomenti in discussione.

#### Calendario Riunioni 2019

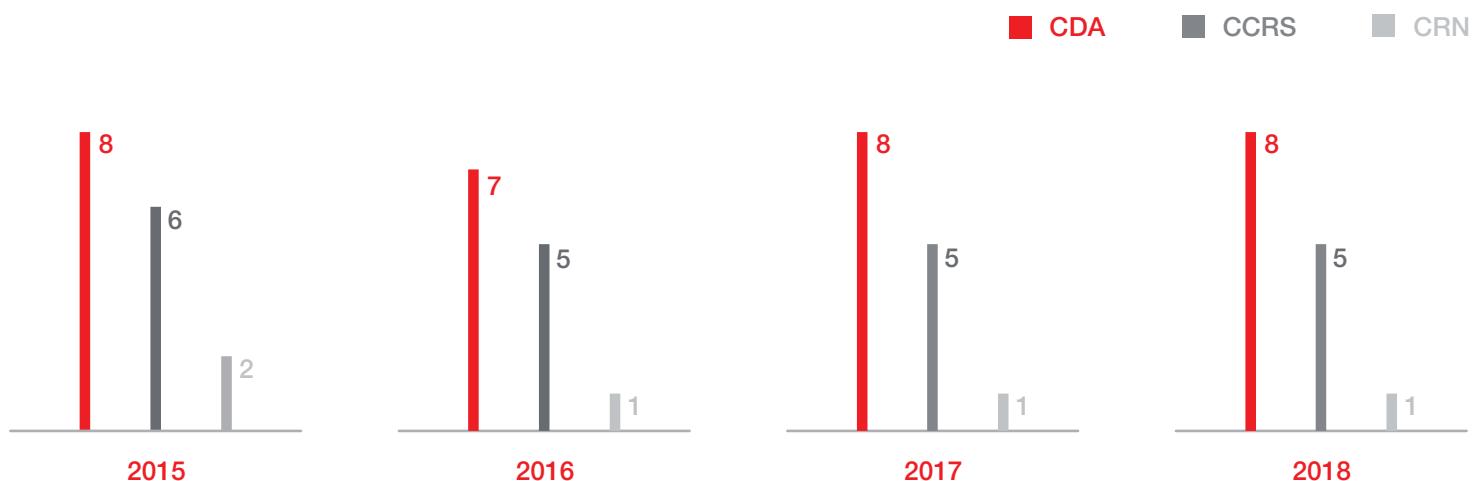
Per il 2019 il calendario, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 7 novembre 2018 e diffuso al pubblico, prevede 4

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

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

- in data 21 gennaio 2019, per l'esame dei risultati della Board Performance Evaluation 2018 (cfr. paragrafo 4.12);
- in data 4 marzo 2019, per l'esame e la discussione del Bilancio 2018 e della Dichiarazione Non Finanziaria oltre che delle materie, della documentazione, delle relazioni/proposte da sottoporre all'Assemblea degli Azionisti convocata per il 18 aprile 2019.<sup>8</sup>

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



#### Politica dell'informativa periodica aggiuntiva

Dopo l'uscita dal segmento STAR di Borsa Italiana, effettiva dal 3 maggio 2017, Brembo ha deciso di proseguire su base volontaria con la pubblicazione dei resoconti intermedi di gestione, in linea con quanto già comunicato è in continuità con le informazioni sinora rese disponibili, sino a diversa deliberazione del Consiglio di Amministrazione. Contenuti, tempistica e mo-

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

#### Convocazione e Svolgimento delle Riunioni del CdA

Le riunioni consiliari:

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

<sup>8</sup> Si veda Avviso di Convocazione e Relazioni Illustrative: [www.brembo.com](http://www.brembo.com), sezione Investitori, per gli Azionisti, Assemblea dei Soci 2019.

impedimento, dal Vice Presidente mediante avviso di posta elettronica con conferma di ricevimento, spedito ai componenti il Consiglio stesso ed ai componenti del Collegio Sindacale a cura del Segretario del Consiglio di Amministrazione almeno 5 giorni prima o, in caso di urgenza, almeno 2 giorni prima della data fissata per la riunione;

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

Tra le materie poste all'attenzione del Consiglio che concorrono alla definizione dell'Ordine del Giorno sono sempre considerate di primaria importanza in quanto ritenute prioritarie, le seguenti tematiche:

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

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione si adopera affinché la documentazione relativa agli argomenti all'Ordine del Giorno sia portata a conoscenza degli Amministratori e dei Sindaci con congruo anticipo rispetto alla data della riunione consiliare.

Per garantire tempestività, completezza, adeguatezza e fruibilità dell'informativa pre-consiliare la documentazione di supporto è:

- predisposta, a cura della Segreteria del Consiglio di Amministrazione, con schede informative di sintesi per ciascun argomento all'Ordine del Giorno, accompagnate da report dettagliati ed analitici che illustrano gli elementi di valutazione (in termini descrittivi e numerici) necessari ad assumere con cognizione di causa le relative deliberazioni;
- messa a disposizione di Consiglieri e Sindaci almeno 5 giorni prima di ogni riunione, fatti salvi i casi di particolare urgenza nei quali viene messa a disposizione almeno 2 giorni prima, tramite la APP "Portale CdA" by Brembo (applicazione per dispositivi portatili che permette la messa a disposizione e consultazione del materiale in via esclusiva da parte di Am-

ministratori e Sindaci in carica, prima e durante le sedute del CdA, tramite accesso con username e password). Il termine di preavviso è di norma rispettato. Le documentazioni relative ai dati economico-finanziari di periodo e alcuni progetti strategici sono presentati direttamente in riunione e messi a disposizione di Consiglieri e Sindaci in formato protetto, al fine di garantire la riservatezza dei dati in essi contenuti. In questi casi vengono svolti puntuali approfondimenti durante le riunioni consiliari.

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

Durante le riunioni consiliari il Presidente assicura un'equilibrata regia del lavoro consiliare e garantisce il check-and-balance necessario per un'efficace e bilanciata gestione delle riunioni stesse e del processo decisionale. Con il supporto del Segretario del Consiglio, il Presidente:

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

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

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



- i verbali delle riunioni del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati sono accurati;
- il processo decisionale è solido, caratterizzato da obiettivi chiari e misurabili, piani di azione strutturati, con impegni, scadenze e responsabilità. È evidente la tensione dell’azienda al miglioramento continuo, all’ascolto delle idee e delle esperienze degli Amministratori;
- i Consiglieri partecipano al dibattito, con spirito critico e costruttivo, apportando il contributo della propria professionalità sui diversi temi in agenda;

- le decisioni sono prese collegialmente, dopo un adeguato approfondimento; soprattutto viene espresso apprezzamento sull’informativa fornita riguardo l’andamento del business;
- la frequenza e la durata delle riunioni sono adeguate secondo la maggioranza dei Consiglieri.

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

#### 4.7.3 Attività svolta nell’esercizio 2018

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

Di seguito è riportata una sintesi delle principali attività svolte.

<b>Andamento della Gestione</b> <b>Operazioni strategiche</b> <b>Rendiconto deleghe attribuite</b>	Nelle riunioni del 5 marzo 2018, del 23 marzo 2018, del 20 aprile 2018, dell’8 maggio 2018, del 26 luglio 2018 e del 7 novembre 2018 il Consiglio di Amministrazione ha esaminato, valutato e monitorato: <ul style="list-style-type: none"><li>• 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;</li><li>• 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;</li><li>• le operazioni con un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale e finanziario effettuate dalla Società o dalle sue controllate, valutandone i relativi rischi e monitorandone costantemente lo stato di avanzamento e deliberando, per alcune Società del Gruppo, il necessario sostegno patrimoniale e finanziario (Brembo Argentina S.A.) o il rilascio di Parent Guarantees per l’emissione di linee di credito (Brembo Nanjing Brake Systems Co. Ltd.);</li><li>• lo stato di avanzamento delle attività svolte in base alle deleghe conferite, nonché delle operazioni significative e in potenziale conflitto d’interessi.</li></ul>
<b>Progetti strategici, Piano industriale e relativi Rischi</b>	Con riguardo ai progetti strategici e ai piani industriali, nella riunione del 23 marzo 2018 (durata 7 ore circa) i Consiglieri hanno incontrato i principali Dirigenti delle aree di business e di gestione della Società ed hanno discusso e approvato all’unanimità il Piano Strategico Triennale 2018-2020 con view sul 2021-2022. Contestualmente, sulla base del piano rolling approvato dal Consiglio nel 2018, sono stati analizzati, tramite la partecipazione alla riunione del Risk Manager, i relativi rischi di Piano la cui natura e livello sono stati ritenuti compatibili con gli obiettivi del Piano stesso e sostenibili nel medio-lungo periodo. In tale occasione sono stati inoltre approfonditi i progetti e le attività di ricerca, sviluppo ed innovazione dei prodotti e dei processi di Brembo, sempre tenendo conto dei profili di rischio dei diversi progetti/attività.
<b>Strategie di crescita del Gruppo e rischi correlati</b>	Il Consiglio, inoltre, ha periodicamente approfondito ed esaminato, tramite l’intervento dei diversi Chief Operating Officers e del Chief Business Development & Marketing Officer, le strategie di crescita del Gruppo, ivi incluse le operazioni di M&A, analizzandone anche i rischi correlati (riunioni del 26 luglio 2018 e del 7 novembre 2018). In tali contesti ha altresì valutato e approvato le proposte di adesione a fondi di investimento e ad alcune associazioni italiane e estere, con l’obiettivo di avviare delle partnership per partecipare a bandi locali e/o europei in materia di ricerca e sviluppo.
<b>Criteri in materia di diversità nella composizione degli Organi Sociali e Codice di Autodisciplina</b>	In data 7 novembre 2018 il Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. ha approvato e recepito nel proprio Codice di Autodisciplina le raccomandazioni, introdotte dal Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana nel luglio 2018 in materia di diversità nella composizione del consiglio di amministrazione e del collegio sindacale. Si veda dettaglio al paragrafo 4.4 e 13.2.

<p><b>Sostenibilità e Dichiarazione Non Finanziaria</b></p>	<p>Con riferimento alle tematiche di Sostenibilità, il Consiglio ha esaminato, valutato e approvato:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nella riunione del 5 marzo 2018, il percorso intrapreso da Brembo per la redazione della Dichiarazione Non Finanziaria, finalizzato ad offrire una rappresentazione accurata, esaustiva e trasparente delle strategie del Gruppo in una logica di sostenibilità di lungo periodo, nonché la Dichiarazione Non Finanziaria 2017, presentato poi in sintesi all'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2018;</li> <li>• nella riunione del 17 dicembre 2018, la proposta di Matrice di Materialità 2018 e le due procedure interne finalizzate a regolamentare ruoli, attività, responsabilità e tempistiche nel processo di raccolta e validazione dati a livello worldwide, nonché di predisposizione e approvazione della Dichiarazione Non Finanziaria di cui al D. Lgs. n. 254/2016;</li> <li>• nella riunione del 4 marzo 2019, la Dichiarazione Non Finanziaria 2018 messa a disposizione del pubblico il 18 marzo 2019 contestualmente alla presente Relazione, come illustrato nel precedente paragrafo 1.2.</li> </ul>
<p><b>Politiche Retributive</b></p>	<p>In tema di politiche retributive, il Consiglio di Amministrazione ha esaminato ed approvato, con la partecipazione alla riunione del Chief Human Resources &amp; Organization Officer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• i risultati di chiusura del Piano d'Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2018) e definito le proposte per il Piano d'Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2019);</li> <li>• i risultati di chiusura del Piano d'Incentivazione per Amministratori Esecutivi e Alta Dirigenza (LTIP 2016-2018) e la coerenza con le politiche di breve e lungo periodo in precedenza adottate;</li> <li>• le proposte delle nuove politiche retributive di breve e lungo periodo, ivi incluso il nuovo Piano d'Incentivazione triennale per Alta Dirigenza (LTIP 2019-2021), trasfuse nella Relazione sulle Remunerazioni ai sensi dell'art. 123-ter del TUF (Sezione I);</li> <li>• esaminato la Relazione sulle Remunerazioni 2019 (Sezioni I e II), verificando e confermando la corretta attuazione delle politiche retributive definite nel 2018.</li> </ul> <p>La caratteristiche delle nuove politiche remunerative di breve e lungo periodo per l'esercizio 2019, approvate dal Consiglio nella riunione del 4 marzo 2019 sempre previo parere del Comitato Remunerazione e Nomine, sono illustrate nella Relazione sulle Remunerazioni 2019 redatta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF, disponibile sul sito internet di Brembo<sup>9</sup>.</p>
<p><b>Adeguatezza Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi</b></p>	<p>Con riferimento al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, il Consiglio ha costantemente monitorato i principali aspetti ad esso connessi nell'ambito dei vari piani di miglioramento e sviluppo dei diversi processi, anche attraverso le relazioni periodiche ricevute nelle riunioni del 5 marzo 2018, del 26 luglio 2018 e del 4 marzo 2019 dall'Amministratore con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, dal Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, dall'Organismo di Vigilanza, dal Chief Internal Audit Officer, confermando l'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi rispetto alle caratteristiche della Società e del profilo di rischio assunto, verificandone l'efficacia e la coerenza con gli obiettivi aziendali definiti.</p>
<p><b>Data Protection, GDPR e Cybersecurity</b></p>	<p>Nella riunione dell'8 maggio 2018 il Consiglio di Amministrazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ha ricevuto informativa in merito alle azioni di Brembo per l'adeguamento al Regolamento UE n. 2016/679 in materia di protezione dei dati personali (GDPR);</li> <li>• ha esaminato e approvato la proposta di Struttura Organizzativa e la Privacy Policy di Brembo (tra cui la nomina del DPO di Gruppo). Si veda dettaglio al paragrafo 10.5</li> </ul> <p>Inoltre nella riunione del 26 luglio 2018 il Consiglio di Amministrazione ha esaminato e discusso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la matrice di valutazione dei rischi connessi al Regolamento UE sulla protezione dei dati personali (GDPR), presentata dal Chief Information Officer;</li> <li>• gli strumenti e le misure di protezione implementati da Brembo quali presidi di sicurezza e protezione integrati dei sistemi informativi aziendali.</li> </ul> <p>Tali misure sono risultate "idonee" ad assicurare la compliance sulla base dei trattamenti effettuati, ed efficaci a garantire la sicurezza dei trattamenti e proteggere la Società da attacchi informatici.</p> <p>Infine nella riunione del 7 novembre 2018, il Consiglio di Amministrazione ha preso atto dei contenuti della Relazione Annuale del DPO di Gruppo, il quale ha evidenziato l'assenza di profili di rischio significativi e la sostanziale adeguatezza del sistema di compliance al GDPR.</p>
<p><b>Health &amp; Safety</b></p>	<p>Nella riunione del 5 marzo 2018 il Consiglio di Amministrazione ha analizzato la Safety Performance 2017 e i relativi indici del Gruppo, approfondendo i programmi avviati a livello globale per accrescere costantemente i livelli di sicurezza del Gruppo.</p>
<p><b>Key Audit Matters</b></p>	<p>Nella riunione del 23 marzo 2018 il Consiglio è stato informato dal Collegio Sindacale delle questioni significative indicate nella Relazione della Società di Revisione ai sensi degli artt. 14 e 16 del D.Lgs. n. 39 del 27/1/2010 così come modificati dal D. Lgs. n. 135/2016.</p>

<sup>9</sup> www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Politiche di Remunerazione



<b>Market Abuse Regulation</b>	Nella riunione dell'8 maggio 2018 ha esaminato e approvato l'aggiornamento della Procedura per la Gestione delle Informazioni Rilevanti e delle Informazioni Privilegiate e della Procedura per la Gestione dei Registri delle persone che hanno accesso a Informazioni Privilegiate e Informazioni Rilevanti, che formalizza l'istituzione della RIL- Registro Informazioni Rilevanti, predisposte dalla Società al fine di recepire le indicazioni fornite nelle Linee Guida CONSOB 1/2017.
<b>Internal Audit</b>	Il Consiglio ha incontrato il Chief Internal Audit Officer per esaminare rispettivamente: <ul style="list-style-type: none"><li>• il Piano Audit 2018 della funzione Internal Audit nella riunione del 5 marzo 2018;</li><li>• le attività di Internal Audit svolte nel 2017 e verificare lo stato di avanzamento del Piano, apportando le modifiche ritenute necessarie, nella riunione dell'8 maggio 2018;</li><li>• il Budget 2019 della Funzione Internal Audit nella riunione del 17 dicembre 2018;</li><li>• il Piano Audit 2019-2021 della funzione Internal Audit, approvandolo in quanto ritenuto adeguato alla dimensione del business e del Gruppo, nella riunione del 4 marzo 2019.</li></ul>
<b>Operazioni Significative</b>	In materia di operazioni significative, la Società opera secondo le istruzioni per la gestione degli adempimenti relativi alle stesse contenute nel Manuale di Corporate Governance. Per "operazioni significative" si intendono i trasferimenti di risorse, servizi o obbligazioni che per oggetto, corrispettivo, modalità o tempi di realizzazione che possono avere effetti sulla salvaguardia del patrimonio aziendale o sulla completezza e correttezza delle informazioni, anche contabili. Tali istruzioni prevedono la comunicazione trimestrale da parte degli enti interni di Brembo al Consiglio di Amministrazione e dal Consiglio di Amministrazione al Collegio Sindacale delle suddette operazioni, nonché delle operazioni in potenziale conflitto di interessi poste in essere da Brembo S.p.A. o da Società controllate ai sensi dell'art. 2359 c.c.. L'esame condotto sulle transazioni significative eseguite nel corso del 2018 ha portato a ritenere che tutte sono coerenti con le deliberazioni assunte dal Consiglio di Amministrazione.
<b>Board Performance Evaluation</b>	Nella riunione del 20 aprile 2018 il Consiglio ha esaminato e discusso in via preventiva la proposta di piano di lavoro e successivamente nella riunione dell'8 maggio 2018 ha condiviso il programma di attività 2018 con la società Spencer Stuart. I risultati della Board Performance Evaluation 2018 sono stati esaminati e discussi dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 21 gennaio 2019. Per la descrizione dettagliata delle attività e dei relativi esiti si veda il paragrafo 4.12.
<b>Budget 2019</b>	Infine, nella riunione del 17 dicembre 2018 il Consiglio di Amministrazione ha analizzato il Budget 2019 di Brembo, ritenendo gli obiettivi in esso definiti compatibili con la natura e i livelli di rischio identificati, nonché adeguati in un'ottica di sostenibilità delle attività di Brembo nel medio e lungo periodo; ha altresì esaminato i dati di Budget 2019 della funzione Internal Audit di Gruppo ritenendoli adeguati all'espletamento delle relative responsabilità.

## 4.8. Organi Delegati

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

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

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

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

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

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

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

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

## Sintesi principali poteri Amministratori Esecutivi

### 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.

Inoltre, nell'ambito dei più ampi poteri di indirizzo, coordinamento e controllo in funzione del ruolo ricoperto, al Presidente sono attribuiti i seguenti compiti:

- definire le linee generali di "compliance" e del sistema di controllo interno e gestione dei rischi;
- definire e gestire, con ogni più ampio potere, la comunicazione esterna;
- definire e proporre al Consiglio le strategie di sviluppo del Gruppo di medio e lungo periodo;
- definire le linee guida di sviluppo del business, dello sviluppo immobiliare e dello sviluppo societario;
- delineare le politiche generali relative all'organizzazione ed alla gestione delle risorse umane;
- approvare le assunzioni dei primi livelli organizzativi (riporti di primo livello del Vice Presidente Esecutivo e dell'Amministratore Delegato nonché gli Amministratori e Direttori Generali delle Società controllate).

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

Inoltre, fatta salva la delega all'Amministratore Delegato ai sensi dell'art. 2381 c.c. in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, tutela ambientale, prevenzione degli incendi e gestione dei rifiuti, ed esercita i compiti generali di indirizzo, guida, comunicazione e controllo di seguito e relativamente alle attività di "compliance" e controllo interno, nel rispetto delle linee guida promosse dal Presidente, assicura l'attuazione e costante aggiornamento del Modello di Organizzazione e Controllo previsto dal Decreto Legislativo 231/2001 e l'attuazione delle normative in paesi esteri ove operano le partecipate. In tale contesto il Vice Presidente Esecutivo farà in modo che siano svolte tutte le necessarie attività di formazione e sensibilizzazione necessarie a creare la cultura della "compliance" in Italia e presso tutte le partecipate. Relativamente alle attività di Comunicazione Esterna, il Vice Presidente Esecutivo, sulla base delle linee guida promosse dal Presidente, curerà in particolare la Comunicazione Finanziaria avvalendosi, ove necessario, della collaborazione dell'Amministratore Delegato.



**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. n.81/2008 per le diverse unità produttive di Brembo). Inoltre il potere di assicurare che siano attuate a tutti i livelli, in Italia e all’Estero, le disposizioni previste dalla Legge, dallo Statuto, dalle procedure interne e dai manuali di autodisciplina e di corporate governance, dal Codice Etico e, più in generale, la “compliance” in vigore nella Società e nell’ambito delle partecipate; ciò con particolare riferimento a quanto previsto dal Decreto Legislativo n. 231/2001 e da analoghe disposizioni in vigore nei paesi esteri in cui le Società partecipate operano.

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

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

In conformità alle disposizioni normative e regolamentari e ai sensi dello Statuto, gli Organi Delegati riferiscono almeno trimestralmente, e in ogni caso alla prima riunione utile, in merito

all’attività svolta nell’esercizio delle deleghe loro attribuite; nel corso del 2018 tale attività è sempre stata svolta coerentemente con le delibere consiliari assunte.

#### **4.9. Altri Consiglieri Esecutivi**

Oltre al Presidente, sono considerati Consiglieri Esecutivi:

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

i cui compiti sono descritti al paragrafo 10.3;

- Giovanni Canavotto, System Division Chief Operating Officer (con riporto gerarchico all’Amministratore Delegato), al quale il Consiglio di Amministrazione ha conferito, al pari degli altri Division/Business Unit Chief Operating Officers, limitati poteri di ordinaria gestione connessi all’espletamento della propria funzione, da esercitarsi nel rispetto dei processi autorizzativi aziendali.

#### **4.10. Amministratori Indipendenti**

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

Per l’esercizio 2018 sono stati qualificati Amministratori In-

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

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

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

- i) il 26 luglio 2018 per un primo confronto e allineamento con l'obiettivo di raccogliere proposte di attività da sottoporre al Consiglio di Amministrazione. Alla luce dei commenti espressi dagli Amministratori Indipendenti sono emerse alcune proposte che sono state formulate al Consiglio di Amministrazione nella riunione del 26 luglio 2018, consistenti per lo più in approfondimenti e/o focus su specifici argomenti considerati di particolare rilevanza, a cui è stata data immediata esecuzione da parte degli Amministratori Esecutivi.
- ii) Il 17 gennaio 2019 per esaminare e discutere in via preventiva i risultati della Board Performance Evaluation 2018 condotta da Spencer Stuart, ed in particolare hanno trattato i seguenti temi:
  - analisi della Cultura del Board of Directors;
  - verifica delle principali azioni e attività di miglioramento emerse dalla Board Performance Evaluation 2017;
  - le Raccomandazioni formulate nella Sesta Edizione del

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

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

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

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

## 4.11. Lead Independent Director

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

Il Lead Independent Director opera secondo il Regolamento, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 17 dicembre 2012, che recepisce integralmente le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina e svolge, in particolare, i seguenti compiti:

- rappresenta un punto di riferimento e di coordinamento delle istanze e dei contributi degli Amministratori Non Esecutivi, in particolare di quelli indipendenti, nell'ambito del Consiglio di Amministrazione;
- collabora con il Presidente del Consiglio di Amministrazione

al fine di garantire che gli Amministratori siano destinatari di flussi informativi sulla gestione completi e tempestivi;

- riunisce almeno una volta all'anno gli Amministratori Indipendenti per la discussione dei temi giudicati di interesse rispetto al funzionamento del Consiglio di Amministrazione o alla gestione sociale;
- svolge gli ulteriori compiti che gli vengono attribuiti di volta in volta dal Consiglio di Amministrazione e dal Presidente;
- svolge, su richiesta del Presidente, la Board Performance Evaluation sul funzionamento, dimensionamento e composizione del Consiglio di Amministrazione e dei suoi Comitati in virtù di quanto previsto dal Codice di Autodisciplina di Brembo S.p.A.

## 4.12. Board Performance Evaluation 2018

Il Regolamento del Consiglio di Amministrazione approvato il 3 marzo 2017 prevede che per lo svolgimento della valutazione annuale sulla dimensione, composizione e funzionamento del Consiglio di Amministrazione e dei suoi Comitati possa essere opportuno avvalersi anche del supporto di advisor esterni indipendenti. Come già ricordato lo scorso anno, per lo svolgimento dell'attività di Board Performance Evaluation per il periodo 2017-2019, il Consiglio di Amministrazione ha incaricato la società

Spencer Stuart, advisor qualificabile come indipendente rispetto a Brembo poiché non svolge, né ha svolto, altri incarichi per conto della Società. Il programma si sviluppa in tre fasi:

- 2017 - Fotografia della situazione attuale;
- 2018 - Valutazione mirata, analisi cultura del CdA, dinamiche relazionali e stile individuale;
- 2019 - Bilancio del lavoro svolto nel mandato e indicazioni per l'evoluzione futura del CdA.



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

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

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

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

I risultati del lavoro, contenuti in un rapporto stilato dall'advisor contenente anche le aree suscettibili di miglioramento e le azioni proposte per realizzarlo, sono stati sintetizzati in un apposito documento messo a disposizione dei Consiglieri e discusso nel corso dell'incontro tra gli Amministratori Indipendenti svoltosi il 17 gennaio 2019 e, successivamente, in riunione plenaria nel corso del Consiglio di Amministrazione svoltosi il 21 gennaio 2019.

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

In sintesi, gli Amministratori hanno confermato la soddisfazione e l'apprezzamento in merito alla dimensione, alla composizione e al funzionamento del Consiglio di Amministrazione di Brembo e dei suoi Comitati; secondo la valutazione dell'advisor, il Consiglio opera in conformità con il Codice di Autodisciplina e con le best practices, sia a livello italiano sia internazionale.

La Board Performance Evaluation 2018 ha evidenziato un

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

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



## 5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE

### 5.1. La disciplina europea degli abusi di mercato

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

- l'obbligo di comunicazione al pubblico delle Informazioni Privilegiate;
- gli obblighi di comunicazione per coloro che esercitano funzioni di amministrazione, controllo e direzione (Manager) e per le persone loro legate (Internal Dealing);
- il Black Out Period, prolungato a 30 giorni e obbligatorio per tutti gli emittenti;
- l'obbligo alla tenuta di un elenco delle persone aventi accesso a Informazioni Privilegiate (Registro Insider).

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

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

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

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

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

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

zioni Rilevanti. Tali regole e principi sono finalizzati ad assicurare l'osservanza delle disposizioni di legge di volta in volta vigenti in materia e garantire il rispetto della massima riservatezza e confidenzialità delle Informazioni Rilevanti e di quelle Privilegiate, al fine di evitare che la comunicazione di documenti e di informazioni riguardanti Brembo ed il Gruppo possa avvenire in forma selettiva, cioè possa esser rilasciata in via anticipata a determinati soggetti - quali per esempio azionisti, giornalisti o analisti - ovvero venga rilasciata intempestivamente, in forma incompleta o inadeguata.

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

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

### 5.3. Procedura d'Internal Dealing

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

Tale procedura disciplina le modalità di comunicazione e diffusione delle informazioni relative alle operazioni sugli strumenti finanziari di Brembo S.p.A. condotte da parte di coloro che esercitano funzioni di amministrazione, controllo e direzione (Soggetti Rilevanti Manager – e di quelle a loro strettamente legate – o Soggetti Rilevanti Azionisti), in quanto potenziali soggetti in possesso di Informazioni Privilegiate, prevedendo tra l'altro il divieto per coloro che esercitano funzioni di amministrazione, controllo e direzione (Soggetto Rilevante Manager)

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

La diffusione dei comunicati è affidata alla funzione Investor Relations. Per la diffusione e lo stoccaggio delle Informazioni Privilegiate, Brembo si avvale del sistema 1INFO ([www.1info.it](http://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](http://www.brembo.com), sezione Company, Documenti di Governance.

di compiere tali operazioni nei 30 giorni che precedono le riunioni del Consiglio di Amministrazione di Brembo, chiamato ad approvare i risultati contabili di periodo che la Società rende pubblici anche su base volontaria, e sino al momento della diffusione al pubblico del comunicato stampa sui risultati (c.d. black-out period).

Il Regolamento di Internal Dealing, in linea con quanto previsto dal Codice Etico di Brembo, costituisce una misura diretta a garantire la parità informativa e a reprimere lo sfruttamento di posizioni di vantaggio informativo tramite operazioni di insider trading, reati rilevanti tra l'altro ai fini del D. Lgs. n. 231/2001. Esso è parte integrante del Modello 231 e del Codice di Autodisciplina di Brembo S.p.A. ed è disponibile sul sito internet di Brembo: [www.brembo.com](http://www.brembo.com), sezione Company, Documenti di Governance. Il soggetto preposto alla tenuta e all'aggiornamento periodico dell'elenco, nonché alla diffusione al mercato delle operazioni comunicate dai Soggetti Rilevanti, è l'Head of Investor Relations.



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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO

Brembo ha istituito tutti i Comitati nel rispetto di quanto raccomandato dal Codice di Autodisciplina. La composizione, i compiti e il funzionamento di tutti i Comitati sono definiti in specifici Regolamenti che recepiscono integralmente i principi

e i criteri stabiliti dal Codice di Autodisciplina. Tali Regolamenti sono disponibili sul sito internet della Società e contenuti nel Manuale di Corporate Governance Brembo.

## 7. COMITATO REMUNERAZIONE E NOMINE

Il Comitato Remunerazione e Nomine<sup>10</sup>, nominato in data 20 aprile 2017 dal Consiglio di Amministrazione riunitosi a seguito dell'Assemblea degli Azionisti, rimane in carica sino all'Assemblea di approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2019 ed è composto da 3 membri:

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

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

Il Comitato Remunerazione e Nomine opera secondo il proprio Regolamento, distinguendo le rispettive funzioni in materia di remunerazioni e di nomine come di seguito indicato.

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

Alle riunioni del Comitato Remunerazione e Nomine:

- partecipa sempre il Presidente del Collegio Sindacale o altro Sindaco da lui designato; possono inoltre partecipare gli altri componenti del Collegio Sindacale;
- possono altresì partecipare, come invitati ad hoc, soggetti che non sono membri del Comitato e che appartengono al

management della Società e/o alle strutture di gestione, in relazione a specifiche esigenze o a materie all'Ordine del Giorno;

- non partecipano gli Amministratori Esecutivi.

Nel corso dell'esercizio 2018 il Comitato:

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

- i) *in materia di Composizione del Consiglio di Amministrazione e Mix di competenze e qualità professionali:*

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

- ii) *sotto il profilo delle Remunerazioni:*

- valutato i risultati di chiusura del Piano d'Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2017);
- valutato e definito le proposte per il Piano d'Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2018);
- esaminato la Relazione sulle Remunerazioni 2018 (Sezioni I e II), ed in particolare delle Politiche Generali per la Remunerazione degli amministratori esecutivi, degli altri amministratori investiti di particolari cariche e dei dirigenti con responsabilità strategiche, nonché verificato e confermato la corretta attuazione delle politiche retributive definite nel 2017.

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

<sup>10</sup> Brembo ha accolto la raccomandazione per l'istituzione del Comitato Nomine nel corso dell'esercizio 2012, attribuendo tale funzione al Comitato per la Remunerazione, modificandone coerentemente la denominazione in "Comitato Remunerazione e Nomine".



2. Sono stati altresì svolti incontri individuali e collegiali con i membri del Comitato con obiettivo di confrontarsi in via preliminare sulle politiche remunerative 2019, ed in particolare sui contenuti e le caratteristiche del nuovo Piano d’Incentivazione triennale per Alta Dirigenza (LTIP 2019-2021).

3. Si dà evidenza, infine, che il Comitato ha svolto un ulteriore incontro, in data 25 febbraio 2019, per esaminare in via preventiva le tematiche da sottoporre al Consiglio di Amministrazione e quindi all’Assemblea degli Azionisti; alla riunione è stato invitato a partecipare, oltre al Segretario (Chief Legal & Corporate Affairs Officer), anche il Chief Human Resources and Organization Officer per illustrare gli argomenti di sua competenza. In tale sede il Comitato Remunerazione e Nomine ha:

- i) *in materia di Composizione del Consiglio di Amministrazione e Mix di competenze e qualità professionali:*
  - valutato le singole dichiarazioni degli Amministratori, Sindaci e componenti dell’Organismo di Vigilanza per la periodica verifica della permanenza dei requisiti definiti dal nuovo Codice di Autodisciplina (approvato il 7 novembre 2018) per le relative cariche;

- valutato il mix di professionalità e competenze manageriali alla luce delle politiche di diversità di Brembo ai sensi dell’art. 123-bis, comma 2, lett. d-bis del TUF definite dal Regolamento del Consiglio di Amministrazione.

ii) *sotto il profilo delle Remunerazioni:*

- valutato i risultati di chiusura del Piano d’Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2018) e definito le proposte per il Piano d’Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2019);
- valutato i risultati di chiusura del Piano d’Incentivazione per Amministratori esecutivi e Alta Dirigenza (LTIP 2016-2018) e la coerenza con le politiche di breve e lungo periodo in precedenza adottate;
- valutato e definito le proposte delle nuove politiche retributive di breve e lungo periodo, ivi incluso il nuovo Piano d’Incentivazione triennale per Alta Dirigenza (LTIP 2019-2021);
- esaminato la Relazione sulle Remunerazioni 2019 (Sezioni I e II), verificando e confermando la corretta attuazione delle politiche retributive definite nel 2018.

## 8. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

Si rinvia alla Relazione sulle Remunerazioni ai sensi dell’art. 123-ter del TUF, disponibile sul Sito Internet di Brembo ([www.brembo.com](http://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](http://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 Sostenibilità<sup>11</sup>, che svolge altresì la funzione di Comitato per Operazioni con Parti Correlate<sup>12</sup>, è stato nominato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione tenutasi il 20 aprile 2017 a seguito dell'Assemblea degli Azionisti e rimane in carica sino all'Assemblea di approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2019.

Il Comitato è composto da 3 membri:

Membri	Qualifica
LAURA CIOLI	Amministratore Indipendente Presidente
BARBARA BORRA	Amministratore Indipendente
NICOLETTA GIADROSSI	Amministratore Indipendente <sup>13</sup>

I compiti e il funzionamento del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità sono definiti nel Regolamento, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 20 aprile 2017 unitamente alla nomina del Comitato stesso, e contenuto nel Manuale di Corporate Governance Brembo.

A tutti gli incontri del Comitato sono invitati a partecipare:

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

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

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

Nel corso dell'esercizio 2018 il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità ha tenuto 6 riunioni, debitamente verbalizzate, della durata media di circa 4 ore ciascuna, nelle seguenti date: 26 febbraio, 3 maggio, 29 maggio, 19 luglio, 25 ottobre, 13 dicembre. Inoltre, alla data di approvazione della presente Relazione, il Comitato ha svolto 1 riunione in data 25 febbraio 2019, nella quale si è riferito in merito all'attività svolta dall'Internal Audit sino alla fine dell'esercizio, alle relazioni periodiche conclusive del 2018 e al Piano di Audit 2019-2021, ritenendolo adeguato alle dimensioni ed ai profili di rischio del Gruppo e disponendo quindi per l'approvazione di quest'ultimo da parte del Consiglio di Amministrazione del 4 marzo 2019.

Tutti i membri del Comitato hanno partecipato anche al programma di induction illustrato nel paragrafo 4.6.

Nell'ambito delle funzioni ad esso attribuite, il Comitato ha assistito il Consiglio di Amministrazione esprimendo pareri su specifici aspetti inerenti all'identificazione dei principali rischi aziendali, nonché la progettazione, realizzazione e gestione del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi. Ha inoltre esaminato le relazioni presentate in occasione dell'approvazione del Bilancio 2018 dall'Amministratore incaricato di sovrintendere al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi e dal Chief Internal Audit Officer ed ha espresso pareri sull'adeguatezza di tale Sistema per l'anno 2018 attraverso le apposite relazioni presentate dal Presidente del Comitato, tramite le quali, peraltro, relaziona periodicamente il Consiglio sulle riunioni svolte e sugli argomenti trattati.

11 Con la nomina del 20 aprile 2017 il Consiglio di Amministrazione ha attribuito per la prima volta al Comitato la funzione di supervisione delle tematiche di sostenibilità, così comprendendo la trasformazione della precedente denominazione di Comitato Controllo e Rischi in Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, aggiornando altresì i relativi compiti nel relativo regolamento. Tale decisione è stata assunta in ottemperanza al suggerimento contenuto in commento all'art. 4 del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana S.p.A.

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

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



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

- ha vigilato sull'efficacia del processo di revisione contabile, valutato ed espresso il proprio parere sul corretto utilizzo dei principi contabili e sulla loro omogeneità nel Gruppo ai fini della redazione del Bilancio consolidato, sulla base delle informazioni fornite dal Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e della loro omogeneità ai fini della redazione del Bilancio;
- ha ricevuto periodicamente l'informativa del Chief Administration and Finance Officer sulle operazioni significative e su quelle in potenziale conflitto d'interesse ai sensi delle regole aziendali in essere; le operazioni condotte sono risultate coerenti con le deleghe attribuite dal Consiglio di Amministrazione e le attività svolte ai fini della Legge 262/05 adeguate alla struttura di Brembo S.p.A. e del Gruppo;
- è stato costantemente aggiornato dal Risk Manager sullo stato di avanzamento del processo periodico di Enterprise Risk Management, esaminando l'aggiornamento del Risk Report di Brembo al 31 dicembre 2018 e la Heat Map dei profili di Rischio del Gruppo e relativi piani di azione/mitigazione proposti periodicamente dal management, nonché sulle Recall in corso;
- è stato costantemente aggiornato dal Chief Internal Audit Officer sui seguenti temi:
  - lo stato di avanzamento dei piani di audit (con average opinion per audit e staffing situation a completare il piano), verificandone l'attuazione secondo il Piano di Audit nel 2018 approvato dal CDA;
  - i risultati delle attività di audit del periodo, con giudizio sul residual risk una volta implementato il Piano;
  - l'analisi delle segnalazioni di violazioni a norme, procedure e regolamenti ricevute e/o emerse a seguito di audit etici;
  - gli esiti di audit sulla compliance alla legge 262/2005 e al D.Lgs. 231/2001 e su qualsiasi altra compliance applicabile.
  - il Piano di Audit 2019-2021 e relativo Budget 2019.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- ha ricevuto costante informativa in merito alle Operazioni con Parti Correlate "Ordinarie" concluse, a condizioni di mercato e non, con Società del Gruppo Brembo e ritenute "esenti" dall'applicazione dei regimi procedurali previsti nella Procedura Brembo;
- è stato costantemente aggiornato sull'Elenco delle Parti Correlate di Brembo;
- ha esaminato le proposte della Società ed espresso parere favorevole, nella riunione del 3 maggio 2018, sull'aggiornamento degli Indici di Rilevanza per l'identificazione delle Operazioni di maggiore Rilevanza sulla base dei dati di Bilancio 2017, confermando nell'ammontare di Euro 250.000,00 il parametro "soglia" per l'identificazione delle Operazioni 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

L'efficace gestione dei rischi è un fattore chiave nel mantenimento del valore del Gruppo nel tempo. Il Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi definito da Brembo (di seguito per brevità "Sistema" o "SCIR"):

- è conforme ai principi di cui all'art. 7 del Codice di Autodisciplina e, più in generale, alle best practices esistenti in ambito nazionale e internazionale;
- rappresenta l'insieme delle regole, delle procedure e delle



strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi aziendali nell'ambito del Gruppo;

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

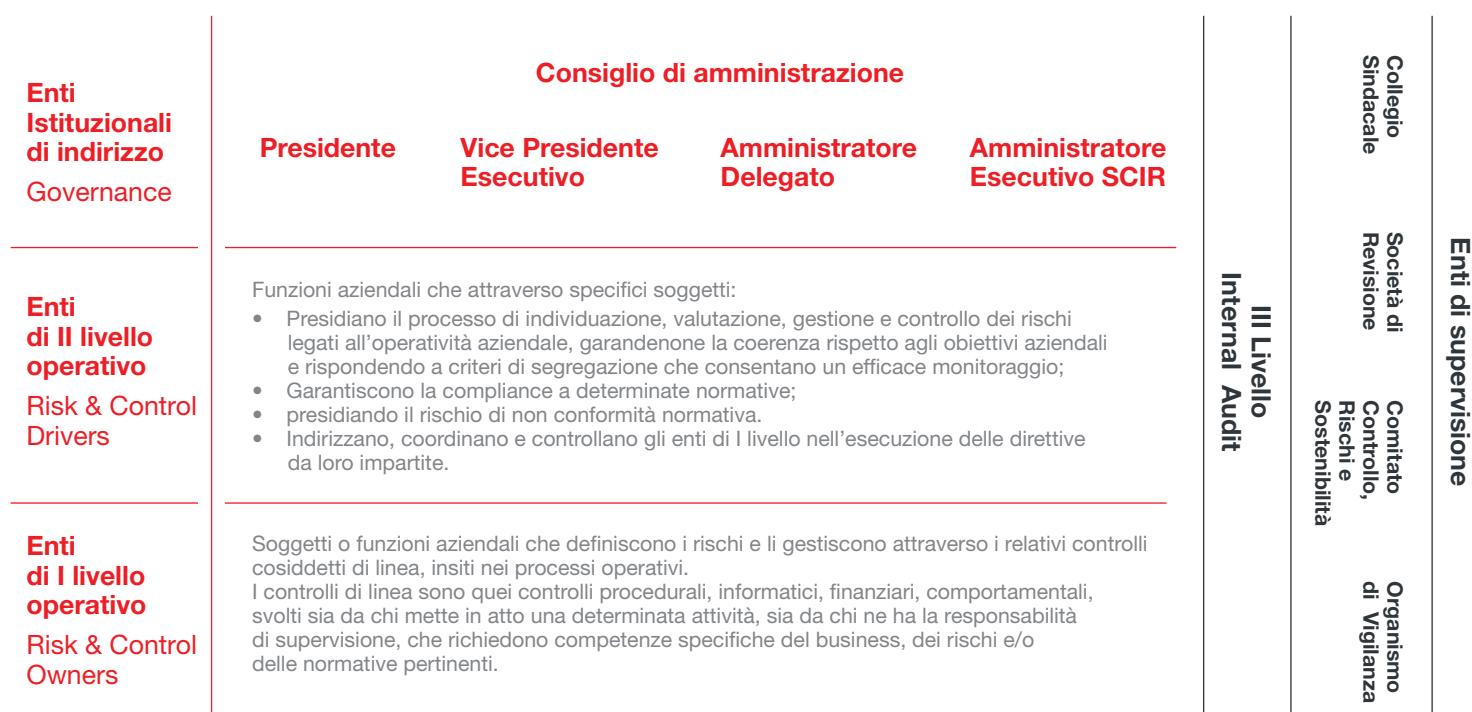
Lo SCIR costituisce perciò elemento essenziale del sistema di Corporate Governance di Brembo S.p.A. e delle Società controllate del Gruppo. Esso nasce dalla condivisione dei principi e valori etici aziendali, è espressione del Codice Etico di Brembo ed è destinato a consolidare nel tempo una vera e propria cultura dei controlli nell'impresa orientati alla legalità, alla correttezza e

alla trasparenza in tutte le attività aziendali, coinvolgendo tutta l'organizzazione nello sviluppo e nell'applicazione di metodi per identificare, misurare, gestire e monitorare i rischi di ogni genere, compresi quelli in tema di sostenibilità nel medio-lungo periodo.

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

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

Il Sistema si articola come riportato nell'organigramma.



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

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

Le attività di monitoraggio sull'adeguatezza e sull'effettivo funzionamento del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, nonché la sua eventuale revisione, costituiscono parte essen-

ziale della struttura dello stesso. Il Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi è perciò soggetto a esame e verifica periodica, tenendo conto dell'evoluzione dell'operatività aziendale e del contesto di riferimento. In base ai ruoli e alle responsabilità già definite, si possono identificare diversi enti di controllo a cui compete la responsabilità di svolgere verifiche e di esprimere valutazioni sul Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi. La valutazione complessiva e finale spetta al Consiglio di Amministrazione, che si esprime periodicamente sulla base delle relazioni predisposte dagli Organismi di Controllo e di Vigilanza, non solo per verificarne l'esistenza e l'attuazione nell'ambito del Gruppo, ma anche per procedere periodicamente a un esame dettagliato circa la sua idoneità e il suo effettivo e concreto funzionamento.

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

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

Tra i ruoli principali sono da evidenziare:

- gli Amministratori Esecutivi, che hanno in generale il compito di definire ulteriori politiche per dare concreta attuazione alle presenti Linee Guida, facendo riferimento a modelli di best

practice; tali politiche saranno approvate dall'Alta Direzione e riferite al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità;

- il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, che ha il compito di supportare il Consiglio di Amministrazione su temi connessi al controllo interno, alla gestione dei rischi, inclusi quelli rilevanti ai fini della sostenibilità;
- l'Amministratore Esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, che ha il compito di identificare i principali rischi aziendali, dando esecuzione alle Linee Guida in tema di gestione dei rischi, verificandone l'adeguatezza;
- il Comitato Rischi Manageriale, che ha il compito di identificare e ponderare i macro-rischi e di coadiuvare gli attori del Sistema per mitigarli;
- il Risk Manager, che ha il compito di garantire, insieme al management, che i principali rischi afferenti a Brembo e alle sue controllate risultino correttamente identificati, adeguatamente misurati, gestiti, monitorati ed integrati con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici.

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

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

La Politica di Gestione dei Rischi si applica a Brembo S.p.A. e alle Società da essa controllate e si rivolge in particolare agli Organi Amministrativi e di Controllo, ai Consiglieri delegati, al management aziendale ed a qualsiasi dipendente dell'organizzazione, ciascuno per gli aspetti di propria pertinenza. La gestione del rischio deve essere integrata nei processi organizzativi



e incorporata in tutte le prassi e i processi dell’organizzazione in modo pertinente, efficace ed efficiente. Infatti, essa deve essere parte integrante dei processi decisionali e di gestione del business, ivi inclusi la pianificazione strategica e operativa, la gestione delle nuove iniziative di business e del cambiamento ad esse connesso.

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

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

La frequenza del processo di Enterprise Risk Management correlato agli obiettivi strategici è su base annuale, così come il monitoraggio delle attività di trattamento dei rischi. Per un approfondimento sulle famiglie di rischio si veda la Politica di Gestione dei Rischi contenuta nella Relazione Finanziaria Annuale 2018<sup>14</sup>.

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

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

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

Brembo ha adottato il nuovo framework CoSO 2013 a partire dal 2015.

## 10.1. Adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi

Il Presidente del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità nelle relazioni del 19 luglio 2018 e del 25 febbraio 2019 ha riportato al Consiglio di Amministrazione i contenuti dell’attività svolta dal Comitato stesso, esprimendo un giudizio di sostanziale adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi nel suo complesso e di idoneità a perseguire la prevenzione dei rischi e ad assicurare l’efficace applicazione delle norme di comportamento e delle procedure aziendali in essere, rimettendo tuttavia il giudizio conclusivo alla valutazione del Consiglio di Amministrazione.

Il Consiglio – esaminate le relazioni del Presidente del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e dell’Amministratore Esecutivo

con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, nonché quelle sulle attività svolte e pianificate dalla funzione di Internal Audit della Società, sugli incontri svolti dal Chief Internal Audit Officer con il Presidente del Consiglio di Amministrazione, con l’Amministratore Esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi e con il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari – ha condiviso il giudizio espresso dal Presidente del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità ed ha preso atto che il Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi è adeguato alla struttura del Gruppo e al suo tipo di business ed è idoneo a prevenire i rischi identificati. Inoltre, i principi e le procedure contabili sono correttamente utilizzati ai fini della redazione delle relazioni finanziarie periodiche.

14 [www.brembo.com](http://www.brembo.com), sezione Investitori, Bilanci e Relazioni.

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

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

Il processo di identificazione e valutazione dei suddetti rischi è rivisto con cadenza annuale e il Dirigente Preposto, in collaborazione con il Compliance Officer, provvede ad aggiornarlo in presenza di elementi emersi in corso d'anno (ad esempio: modifiche organizzative significative, modifiche di business, modifica o aggiornamento dei principi contabili, ecc.) che possano influenzare la valutazione dei rischi. In base alla valutazione dei rischi, le attività di controllo poste in essere per assicurarsi la copertura dei rischi riscontrati sono rilevate in appositi formati (flow chart e matrici). Tra i controlli emersi sono stati identificati quelli chiave.

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

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

Il piano correttivo rappresenta la modalità attraverso cui la Società decide di rimediare ai controlli chiave eventualmente mancanti, o ai controlli in essere che sono risultati non correttamente applicati in seguito all'attività di test, o infine ai controlli in essere risultati non del tutto adeguati. Una volta condiviso e definito tale documento, il Compliance Officer e/o l'Internal Audit

(in questo secondo caso mediante specifica verifica di "follow up" sul campo) si accertano dell'effettiva implementazione del piano di miglioramento.

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

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

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

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



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

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

Nel corso dell'esercizio 2018 l'Amministratore Esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi ha coordinato, avvalendosi del supporto di una società di consulenza specializzata, le attività di aggiornamento della valutazione dei rischi in ambito Sostenibilità, utilizzando i criteri di valutazione

allineati alla metodologia della gestione dei rischi di Gruppo, nonché mantenuto attivi i canali di comunicazione coordinandosi con il Chief Internal Audit Officer, il Risk Manager e con il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità che, nello svolgimento delle sue attività, è tenuto a curare l'identificazione dei principali rischi aziendali e monitorare l'insieme delle procedure e delle regole che compongono il Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi anche rispetto alle condizioni operative ed al panorama legislativo e regolamentare.

La relazione annuale dell'Amministratore Esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi è stata sottoposta all'esame del Consiglio di Amministrazione nella riunione del 4 marzo 2019.

## 10.4. Responsabile della funzione Internal Audit

Ai sensi del Codice di Autodisciplina, su proposta del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e dell'Amministratore Esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, Alessandra Ramorino è stata confermata quale responsabile della funzione Internal Audit in data 17 dicembre 2012 dal Consiglio di Amministrazione. Il Consiglio, inoltre, nel mese di dicembre 2017 ha approvato la relativa struttura organizzativa idonea per l'esercizio 2018 ritenendola adeguata all'espletamento dei compiti previsti dall'art. 7.C.5 del Codice di Autodisciplina.

Il Chief Internal Audit Officer riporta gerarchicamente al Consiglio di Amministrazione, tramite il ruolo del Presidente, e operativamente al Vice Presidente Esecutivo e interagisce con il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, con l'Amministratore con Delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi (ACR) e con il Collegio Sindacale, con modalità tali da assicurare la costante operatività e il requisito dell'indipendenza nello svolgimento delle proprie mansioni, in coerenza con il sistema di Governance della Società, con il Codice di Autodisciplina e ispirandosi alle migliori prassi internazionali.

Il Consiglio di Amministrazione, su proposta dell'ACR e dopo aver ottenuto il parere favorevole del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e del Comitato Remunerazione e Nomine,

sentito il Collegio Sindacale, definisce la remunerazione (fissa e variabile) del Chief Internal Audit Officer in linea con le policies aziendali e in conformità con la normativa vigente e assicura che lo stesso sia dotato delle risorse adeguate all'espletamento delle proprie responsabilità.

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

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

L'Internal Audit ha inoltre il compito di verificare e valutare l'operatività e l'idoneità del sistema dei controlli e di gestione dei rischi del Gruppo, coerentemente con le Linee Guida e le Politiche di attuazione del Sistema di Controllo Interno e Gestione

Rischi approvate dal Consiglio di Amministrazione di Brembo. Ciò avviene in particolare attraverso:

- la comprensione dei rischi e la valutazione dell'adeguatezza dei mezzi usati per gestirli;
- la valutazione dell'adeguatezza e dell'efficacia del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, promuovendo un controllo efficace a costi ragionevoli con particolare riferimento a:
  - l'affidabilità e l'integrità delle informazioni contabili, finanziarie e gestionali e non finanziarie;
  - l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali e delle risorse ad essi allocate;
  - la conformità dei processi e delle operazioni a leggi, normative di vigilanza, regolamenti, politiche, piani e procedure interne;
  - la salvaguardia del valore delle attività e del patrimonio aziendale.

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

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

Nel corso del 2018 l'attività dell'Internal Audit è stata svolta in base al Piano Triennale di Audit approvato ed aggiornato annualmente in base ai mutati scenari di rischio, che prevede: audit di conformità alla Legge 262/05 e al D.Lgs. n. 231/2001, audit IT, audit su rilevanti attività di compliance, audit etici sulla base di specifiche segnalazioni ricevute e audit operativi.

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

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

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

L'Internal Audit ha proseguito per tutto il 2018 le attività di monitoraggio sulla gestione dei principali rischi, anche attraverso attività di follow-up dei piani di miglioramento definiti dal management e attività di comunicazione e formazione sul Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi al management di Brembo.

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

Al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, nella riunione del 25 febbraio 2019, è stata resa opportuna informativa sull'esito dell'attività del Responsabile Internal Audit per l'anno 2018 attraverso la Relazione annuale sull'idoneità del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi.

Al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari è stata resa opportuna informativa sull'attività del Chief Internal Audit Officer in ambito della Legge 262/05 per l'anno 2018, in incontri periodici e con la Relazione annuale sull'adeguatezza del modello di controllo implementato ai fini della Legge 262/05 e sugli esiti dei test svolti dalla funzione Internal Audit in tale ambito.



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

Brembo si è dotata di un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo per adempiere compiutamente alle previsioni di legge e ai principi ispiratori del D.Lgs. n. 231/2001 e disporre di uno strumento efficace di gestione aziendale e di creazione e protezione del valore dell'azienda stessa, che ha consentito di formalizzare un sistema strutturato e organico, già esistente

in azienda, di procedure e attività di controllo volto a prevenire e presidiare il rischio di commissione dei reati presupposto D. Lgs. n. 231/2001.

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

<b>Parte Generale</b>	<p>Nella Parte Generale sono illustrati il profilo della Società, la normativa di riferimento, i principi ispiratori e gli elementi costitutivi del Modello (Sistema di Corporate Governance, Sistema di Controllo Interno, Principi del sistema deleghe, Codice Etico), la funzione del Modello, le modalità di costruzione del Modello, la struttura del Modello, i destinatari, i rapporti con le Società del Gruppo, nonché il sistema disciplinare e le misure da adottare per la relativa formazione e diffusione, oltre che per le modifiche e l'aggiornamento.</p> <p>Questa è stata aggiornata a marzo 2018, con l'integrazione/modifica delle seguenti parti:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• integrazione all'articolo 25-duodecies del D.Lgs. n. 231/2001 dei commi 1bis, 1 ter, 1quater dell'Art. 12 - Disposizioni contro le immigrazioni clandestine (D.Lgs n. 286/1998 - T.U. sull'immigrazione);</li><li>• nuovo Articolo 25-terdecies del D.Lgs. n. 231/2001, Razzismo e Xenofobia (DDL 2886 approvato dalla Camera dei Deputati l'8 novembre 2017);</li><li>• Sistema di Whistleblowing (modifica al sistema sanzionatorio – anche ai soggetti che commettono false/infondate comunicazioni – e ampliamento della tutela del soggetto segnalante).</li></ul>
<b>Parti Speciali</b>	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.
<b>Codice Etico</b>	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;
<b>Brembo Compliance Guidelines</b>	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.
<b>Codice di Condotta Anticorruzione</b>	Codice di Condotta che, in linea con i principi del Codice Etico e delle best practices internazionali, ha l'obiettivo di: <ul style="list-style-type: none"><li>• 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;</li><li>• 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).</li></ul> 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.

<b>Regolamento sul funzionamento dell'Organismo di Vigilanza</b>	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.
<b>Sistema di compliance di Gruppo</b>	<p>Sistema che prevede, oltre all'adozione del Modello 231 da parte di Brembo S.p.A., e l'istituzione dell'Organismo di Vigilanza, che vigila costantemente sul funzionamento, l'idoneità e l'efficacia del Modello stesso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> <li>• l'implementazione da parte di tutte le Società controllate di principi generali di comportamento dettati dalla Capogruppo (Brembo Corporate e Compliance Tools) volti a garantire il mantenimento di un elevato standard etico a livello di Gruppo. Infatti, qualora le normative locali siano meno stringenti di quelle della Capogruppo, prevalgono i principi di compliance della Capogruppo (principio di prevalenza). Tra questi rilevano, oltre al Codice Antibribery ed alle Brembo Compliance Guidelines, i seguenti strumenti: <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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;</li> <li>– Codice di Condotta dei Fornitori,</li> <li>– Brembo Policy on Non-discrimination and Diversity;</li> <li>– Procedure Gestionali, Istruzioni e le correlate Matrici Autorizzative Interne di Brembo richiamate nelle Schede Attività Sensibili, in quanto rilevanti ai fini preventivi previsti dal D.Lgs. n. 231/2001 e disponibili sul portale aziendale; altri Sistemi di gestione e/o procedure preposti in determinate aree aziendali in ottemperanza a specifiche normative applicabili ma rilevanti anche ai fini del D.Lgs. n. 231/01.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Codice Antitrust Brembo</b>	<p>Nel corso del 2017, al fine di rafforzare la sensibilità delle strutture aziendali rispetto all'osservanza delle regole di concorrenza e in base ai principi statuiti nel proprio Codice Etico<sup>15</sup>, Brembo ha predisposto e adottato un proprio Codice di Condotta Antitrust, che affianca gli altri documenti di compliance già emessi. Esso costituisce una guida pratica, customizzata al business di Brembo, che illustra in modo semplice ed accessibile:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• i divieti posti dalla normativa antitrust;</li> <li>• le fattispecie che più frequentemente possono integrare tali divieti;</li> <li>• le aree/situazioni di rischio di violazioni della normativa antitrust maggiormente diffuse;</li> <li>• i comportamenti corretti da adottare per garantire il pieno rispetto della normativa antitrust nei vari paesi in cui Brembo opera.</li> </ul> <p>Il Codice Antitrust Brembo si applica ai dipendenti di Brembo S.p.A. e delle Società controllate in ambito UE e costituisce un modello di riferimento per i programmi di compliance che dovranno essere implementati a partire dal 2019 nelle Società del Gruppo aventi sede fuori dall'Unione Europea.</p> <p>Il documento è stato presentato al Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità, all'Organismo di Vigilanza e al Collegio Sindacale nella riunione del 26 ottobre 2017, nonché condiviso con il Business Management Committee nell'incontro del 30 ottobre 2017.</p>

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



**Policy Privacy  
e altre Procedure  
Operative**

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

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

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

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

Figure previste dalla legge:

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

Altre figure organizzative istituite in Brembo:

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

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

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

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

## Organismo di Vigilanza

L’Organismo di Vigilanza, composto da tre membri, è stato nominato in occasione del rinnovo delle cariche sociali da parte dell’Assemblea in data 20 aprile 2017 ed è destinato a rimanere in carica fino alla scadenza del mandato del Consiglio di Amministrazione e, quindi, fino all’approvazione del Bilancio dell’esercizio 2019.

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

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

Per quanto riguarda le attività specifiche di competenza dell’Organismo di Vigilanza, esso si è riunito nelle seguenti date: 26 febbraio 2018, 29 maggio 2018, 19 luglio 2018, 25 ottobre 2018, 13 dicembre 2018. Il Presidente dell’Organismo ha inoltre partecipato alle riunioni del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità per gli aspetti di propria competenza e interesse. Nell’esercizio 2019 si è tenuta una riunione, in data 25 febbraio 2019, nella quale si è riferito in merito alle relazioni periodiche conclusive del 2018.

Nel corso dell’esercizio 2018, il Presidente dell’Organismo di Vigilanza si è autonomamente consultato con la Direzione Internal Audit per approfondire alcune analisi di risk assessment dei referenti 231, nonché per approfondire le verifiche svolte a fronte di alcune segnalazioni.

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

od omissioni con profili di criticità rispetto all’osservanza delle norme 231.

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

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

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

## Canale di Segnalazione (Whistleblowing)

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

Il canale di segnalazioni istituito da Brembo risulta già in linea con quanto previsto dalla Nuova Legge «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 eventuali simili condotte e informando i soggetti e/o le Società nei casi di accertata mala fede;
- *segnalazioni anonime*: le segnalazioni effettuate da mittenti anonimi saranno prese in considerazione solo se opportunamente circostanziate e supportate da elementi fattuali.

Le segnalazioni possono avere origine da qualsiasi soggetto tra



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

- comunicazione verbale a Organismo di Vigilanza

- posta ordinaria (Organismo di Vigilanza di Brembo S.p.A. - Viale Europa, 2 - 24040 Stezzano - BG - Italia)
- posta elettronica (organismo\_vigilanza@brembo.it)
- casella vocale (+39 035-6055295)
- internet (nella sezione Corporate Governance del sito [www.brembo.com](http://www.brembo.com))
- numero fax (+39 035-6055203)

## 10.6 Società di Revisione

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

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

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

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

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

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

- il processo per la selezione ed il conferimento dell'incarico di revisione legale alla Società di Revisione, così come richiesto dalla normativa, al fine di salvaguardare l'indipendenza del revisore esterno, fondamentale garanzia dell'affidabilità dell'informativa contabile;
- il processo per il conferimento di incarichi diversi da quelli di revisione legale, al fine di:
  - i) evitare il conferimento di incarichi per servizi rientranti nel catalogo di quelli vietati dalla normativa vigente secondo la normativa;
  - ii) monitorare costantemente l'equilibrio fra i corrispettivi versati per la revisione legale e quelli per Servizi Diversi, che non deve superare il tetto del 70%.

Alla Società di Revisione attualmente in carica sono state affidate le attività di verifica dell'avvenuta predisposizione della Dichiarazione Non Finanziaria redatta ai sensi del D.Lgs. n. 254/2016 e l'incarico per esperire l'attestazione di conformità della Dichiarazione Non Finanziaria di Brembo (limited assurance), sulla base di una valutazione di opportunità ed efficienza di approccio e attività.

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

## 10.7. Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari

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

All'atto della nomina, sulla base anche del parere favorevole espresso dal Collegio Sindacale, il Consiglio ne ha accertato il possesso dei requisiti di professionalità richiesti e gli ha conferito

i relativi poteri per l'esercizio della sua funzione. Il Dirigente Preposto ha la responsabilità di definire e valutare l'adeguatezza e l'efficacia delle specifiche procedure amministrative e contabili, nonché del relativo sistema di controllo, a presidio dei rischi nel processo di formazione dell'informativa finanziaria. L'incarico ha durata sino all'Assemblea di approvazione del Bilancio del 31 dicembre 2019.

Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari è invitato a tutte le riunioni del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e del Collegio Sindacale per fornire le informative di sua competenza e riferire semestralmente sugli adempimenti e le attività di monitoraggio ai fini delle attestazioni previste dall'art. 154-bis del TUF.

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

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

Con l'obiettivo di dare concreta attuazione alle suddette linee di indirizzo, l'Amministratore con Delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi (ACR) ha definito le "Politiche di Gestione del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi" al fine di delinearne il disegno complessivo ed integrato, così da permettere l'identificazione e la gestione dei principali rischi aziendali e progettare tale Sistema, tenuto conto dell'attuale struttura organizzativa, del panorama legislativo e regolamentare, nonché delle best practices.

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

- cura l'identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dall'emittente e dalle sue controllate, e li sottopone periodicamente all'esame del Consiglio di Amministrazione;
- dà esecuzione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio di

Amministrazione, curando la progettazione, la realizzazione e la gestione del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi (SCIR) e verificandone costantemente l'adeguatezza e l'efficacia;

- si occupa dell'adattamento di tale Sistema alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare;
- può chiedere alla funzione di Internal Audit lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto delle regole e procedure interne nell'esecuzione di operazioni aziendali, dandone contestuale comunicazione al Presidente del Consiglio di Amministrazione, al Presidente del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e al Presidente del Collegio Sindacale;
- riferisce tempestivamente al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità (o al Consiglio di Amministrazione) in merito a problematiche e criticità emerse nello svolgimento della propria attività o di cui abbia avuto comunque notizia, affinché il Comitato (o il Consiglio) possa prendere le opportune iniziative;
- coordina il Comitato Rischi Manageriale e si avvale del supporto del Risk Manager e dell'Internal Audit quali garanti del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi (assurance).



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

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

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

## 11. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

### 11.1. Conflitto di interessi

Il Consiglio di Amministrazione della Società non ha ritenuto di dover adottare specifiche soluzioni operative volte ad agevolare l’individuazione e l’adeguata gestione delle situazioni in cui un Amministratore sia portatore di un interesse per conto proprio e di terzi. Il Consiglio, infatti, ritiene adeguato il presidio esistente in virtù delle prescrizioni contenute nell’art. 2391 del Codice Civile (“Interessi degli Amministratori”), il quale dispone che ogni Amministratore “deve dare notizia agli altri Amministratori

e al Collegio Sindacale di ogni interesse che, per conto proprio e di terzi, abbia in una determinata operazione della Società, precisandone la natura, i termini, l’origine e la portata”. Pertanto, la Società adotta di volta in volta e nel rispetto della disciplina vigente le soluzioni operative che ritiene più idonee (quali, ad esempio, l’inibizione alla partecipazione alla votazione o l’allontanamento momentaneo dalla riunione al momento della deliberazione).

### 11.2. Procedura per Operazioni con Parti Correlate<sup>16</sup>

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

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

Il testo aggiornato della Procedura per Operazioni con Parti Correlate di Brembo S.p.A. è disponibile sul sito internet di Brembo ([www.brembo.com](http://www.brembo.com), sezione Company, Corporate Governance, Documenti di Governance) ed è sintetizzato nella seguente tabella.

<sup>16</sup> Adottata in data 12 novembre 2010 in conformità al Regolamento Consob (delibera n. 17221 del 12 marzo 2010 e delibera n. 17389 del 23 giugno 2010), previo parere favorevole e unanime del Comitato Controllo e Rischi (all’uopo designato in quanto composto da 3 Amministratori Indipendenti).

**Caratteristiche principali della Procedura per Operazioni con Parti Correlate**

<b>Comitato per Operazioni con Parti Correlate</b>	La funzione è attribuita al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità in quanto composto da tre Amministratori Non Esecutivi e Indipendenti.
<b>Ambito di applicazione</b>	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"> <li>• gli Amministratori di Brembo S.p.A., siano essi esecutivi o meno;</li> <li>• i Sindaci effettivi;</li> <li>• i Dirigenti con responsabilità strategiche (in Brembo sono il Presidente, il Vice Presidente Esecutivo, l'Amministratore Delegato e Direttore Generale di Brembo S.p.A.);</li> <li>• gli stretti familiari degli Amministratori e dei Sindaci effettivi, che nei loro rapporti con Brembo potrebbero influenzare o essere influenzati dal soggetto interessato;</li> <li>• 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.</li> </ul>
<b>Soglia Operazioni Esigue</b>	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.
<b>Soglie Operazioni di Minor Rilevanza</b>	Operazioni di valore compreso tra Euro 250.000 Euro e la Soglia di Maggior Rilevanza.
<b>Soglie/Indici Operazioni di Maggior Rilevanza</b>	Identificate in base ai dati di Bilancio dell'ultimo esercizio, soggette quindi a revisione annuale in base ai risultati dell'esercizio approvati dall'Assemblea (l'ultimo aggiornamento è stato fatto dal Consiglio nella riunione dell'8 maggio 2018 in base ai dati di Bilancio 2017).
<b>Esclusioni / Esenzioni</b>	<p>Delibere (diverse da quelle assunte ai sensi dell'art. 2389, comma 3, cod. civ.) in materia di remunerazione di Amministratori e Consiglieri investiti di particolari cariche, nonché dei Dirigenti con responsabilità strategiche, in quanto in tali deliberazioni è coinvolto anche il Comitato Remunerazione e Nomine, costituito esclusivamente da Amministratori Non Esecutivi e in maggioranza da Amministratori Indipendenti. Ad esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• compensi CdA e Collegio Sindacale;</li> <li>• remunerazione Dirigenti con responsabilità strategiche;</li> <li>• politiche di remunerazione;</li> <li>• piani di Stock Option.</li> </ul> <p>Operazioni Esigue Operazioni Ordinarie (secondo definizione Consob) Operazioni Intercompany, limitatamente a quelle operazioni infragruppo con o tra Società controllate o collegate che svolgono un'attività, prevista nel rispettivo oggetto sociale, affine a quelle di Brembo S.p.A.</p>

Si segnala che, indipendentemente da quanto stabilito dalla normativa e dai regolamenti applicabili, le Società del Gruppo hanno implementato una procedura a livello locale che definisce le modalità operative per l'identificazione delle rispettive Parti

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



## 12. NOMINA DEI SINDACI

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

<b>Composizione (Art. 22 Statuto)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>il Collegio Sindacale di Brembo S.p.A. è composto da tre Sindaci effettivi e due Sindaci supplenti, nominati dall'Assemblea mediante il voto di lista;</li><li>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;</li><li>i Sindaci rimangono in carica un triennio e sono rieleggibili; il loro compenso è determinato dall'Assemblea.</li></ul>
<b>Voto di Lista (Art. 22 Statuto)</b>	<p>Le liste per l'elezione dei Sindaci:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>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;</li><li>ove contengano un numero di candidati pari o superiore a tre, considerando entrambe le sezioni, devono contenere nella sezione dei Sindaci effettivi un numero di candidati alla carica di Sindaco effettivo tale da garantire che la composizione del Collegio Sindacale, nella sua componente effettiva, rispetti le disposizioni di legge e regolamentari, di volta in volta vigenti, in materia di equilibrio tra generi (maschile e femminile), fermo restando che qualora dall'applicazione del criterio di riparto tra generi non risulti un numero intero, questo deve essere arrotondato per eccesso all'unità superiore;</li></ul> <p>Hanno diritto alla presentazione delle liste i Soci che, da soli o insieme ad altri Azionisti, rappresentino almeno la percentuale minima delle azioni aventi diritti di voto nell'Assemblea ordinaria prevista dalle disposizioni regolamentari vigenti e pubblicata da Consob, pari all'1% del capitale sociale; in particolare, possono presentare o concorrere a presentare insieme ad altri Soci, direttamente o per interposta persona o tramite società fiduciaria, una sola lista di candidati, pena l'irricevibilità della lista, ciascun avente diritto al voto, nonché:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>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;</li><li>ii i Soci aderenti a uno stesso patto parasociale ex art. 122 del TUF;</li><li>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.</li></ul> <p>Le liste dei candidati, sottoscritte dai Soci che le presentano ovvero dal Socio che ha avuto la delega a presentarle, corredate dalla documentazione prevista dallo Statuto, devono essere depositate presso la sede sociale almeno 25 giorni di calendario prima del giorno fissato per l'Assemblea in prima convocazione e messe a disposizione del pubblico presso la sede sociale, sul sito internet e con le altre modalità previste dalle disposizioni di legge e regolamentari almeno 21 giorni prima della data dell'Assemblea.</p> <p>Il 21 aprile 2016 l'Assemblea di Brembo S.p.A. ha deliberato l'integrazione delle disposizioni statutarie relative alla presentazione delle liste per la nomina del Collegio Sindacale con le previsioni dell'art. 126 del TUF, a mente delle quali:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>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;</li><li>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.</li></ul>
<b>Elezione (Art. 22 Statuto)</b>	<p>Ai fini della nomina del Collegio Sindacale, alla lista di maggioranza spetta la nomina di due Sindaci effettivi e di un (1) Sindaco supplente; risultano pertanto eletti i primi due candidati a Sindaco effettivo ed il primo candidato a Sindaco supplente presentati da questa lista. Dalla lista risultata seconda per numero di voti sarà tratto, tenuto conto dell'ordine progressivo con il quale è indicato nella lista stessa, (a) il primo candidato alla carica di Sindaco effettivo, il quale sarà anche nominato Presidente del Collegio Sindacale e (b) il primo candidato alla carica di Sindaco supplente, ove disponibile; in mancanza, verrà nominato Sindaco supplente il primo candidato a tale carica tratto dalla prima lista successiva per numero di voti.</p>

## 13. COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE

L'Assemblea tenutasi il 20 aprile 2017 ha nominato per il triennio 2017-2019, ossia fino all'Assemblea di approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2019, il Collegio Sindacale composto come indicato nella tabella sotto riportata, sulla base delle due liste depositate rispettivamente dal Socio di maggioranza Nuova FourB S.r.l. e da un raggruppamento di società di Gestione del Risparmio e di altri investitori istituzionali (titolari complessivamente dello 0,523% del capitale sociale).

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

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

### 13.1. Composizione del Collegio Sindacale

#### Collegio Sindacale - Composizione al 31 dicembre 2018

##### COLLEGIO SINDACALE

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

#### NOTE

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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).

<sup>3</sup> In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione dei Sindaci alle riunioni del Collegio Sindacale nell'esercizio 2018 (n. di presenze/n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di carica del soggetto interessato), non sono inclusi gli incontri preparatori e le sessioni di induction.

<sup>4</sup> In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione dei Sindaci alle riunioni

del Consiglio nell'esercizio 2018 (n. di presenze/n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di carica del soggetto interessato).

<sup>5</sup> 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 Emissenti ed il calcolo del peso sulla base dell'art. 144-duodecies del Regolamento Emissenti. L'elenco completo degli incarichi è pubblicato dalla Consob sul proprio sito internet ai sensi dell'art. 144-quinquiesdecies del Regolamento Emissenti Consob.

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



## Profilo professionale dei Sindaci

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

### RAFFAELLA PAGANI

#### Presidente

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

### ALFREDO MALGUZZI

#### Sindaco effettivo

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

### MARIO TAGLIAFERRI

#### Sindaco effettivo

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

Tutti i componenti del Collegio Sindacale in carica sono in possesso dei requisiti di onorabilità, professionalità e indipendenza previsti dalla legge e dal Codice di Autodisciplina di Brembo, che fa propri i requisiti d'indipendenza previsti dal Codice di Autodisciplina 2018. Tale verifica è stata effettuata esaminando e valutando le singole dichiarazioni rilasciate dai Sindaci in occasione della nomina; la permanenza degli stessi requisiti in capo a Presidente e Sindaci effettivi viene successivamente verificata ogni anno ed è stata confermata anche per il 2018. Per quanto concerne il limite al cumulo degli incarichi dei membri del Collegio Sindacale, la Società ha verificato che detto limite è rispettato sia in occasione della nomina da parte dell'Assemblea degli Azionisti svoltasi il 20 aprile 2017 sia, in seguito, sulla base delle dichiarazioni dei singoli membri del Collegio stesso rilasciate ai sensi dell'Allegato 5-bis del Regolamento Emittenti. L'esito della verifica per l'anno 2018 è indicato nella tabella riportata a pag. 59.

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

In occasione del rinnovo degli Organi Sociali per il triennio 2017-2019, sono stati formulati orientamenti per gli Azionisti da parte del Consiglio uscente sulle figure manageriali e professionali valutate come prioritarie o rilevanti, da rappresentarsi nel loro insieme – e dunque nell'ambito delle liste dei candidati da proporre quali componenti dell'Organo di Controllo, al fine di garantire un'adeguata diversità nella composizione dell'Organo Amministrativo ai sensi dell'art. 123-bis, comma 2, lett. d-bis), del TUF.

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

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

<b>N° GENERE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Almeno 1/3 dei membri effettivi e supplenti del collegio sindacale è composto da sindaci del genere meno rappresentato.</li> </ul>
<b>HARD SKILLS</b> Professionalità	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riconosciuto rispetto di principi etici condivisi<sup>17</sup>.</li> <li>Esperienza complessiva di almeno un triennio in attività professionali o universitarie strettamente attinenti a quello di attività della Società.</li> <li>Attività di amministrazione o di controllo ovvero di compiti direttivi o manageriali presso imprese quotate o medio-grandi dei settori strettamente attinenti e delle dimensioni di Brembo per un periodo idoneo.</li> <li>Conoscenza dei meccanismi di business, delle sue strategie, delle tecniche di valutazione e di gestione dei rischi.</li> <li>Conoscenza delle dinamiche globali del sistema economico finanziario.</li> </ul>
<b>SOFT SKILLS</b> Attitudini personali	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilità di tempo adeguate alle complessità dell'incarico.</li> <li>Piena consapevolezza dei poteri e degli obblighi inerenti al ruolo ed alle funzioni che sono chiamati a svolgere.</li> <li>Collaborazione, contribuzione e capacità di influenza (saper stimolare e condividere professionalità, sviluppo di opinioni e contribuire a risolvere conflitti).</li> </ul>

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

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

di Autodisciplina Brembo S.p.A.

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

17 Si veda Codice Etico di Brembo.



### 13.3. Compiti e Attività dell’Organo di Controllo

Il Collegio Sindacale assolve i compiti di vigilanza a esso demandati dalle disposizioni di legge e regolamentari vigenti e vigila sull’osservanza della legge e dello Statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e, in particolare, sull’adeguatezza e sul concreto funzionamento degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili adottati dalla Società, nonché sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste dalle norme in materia. Esso vigila inoltre sull’indipendenza della Società di Revisione<sup>18</sup>.

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

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

Nel corso dell’esercizio 2018 il Collegio Sindacale:

- ha tenuto n. 13 incontri di verifica ed ha partecipato a tutte le riunioni dell’Assemblea e del Consiglio di Amministrazione (n. 8 riunioni del Consiglio di Amministrazione e n. 1 Assemblea degli Azionisti) nonché, tramite il Presidente del Collegio, alle riunioni del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità (n. 6 riunioni) e del Comitato Remunerazione e Nomine (n. 1 riunione); le riunioni del Collegio Sindacale hanno avuto una durata media di circa 3 ore;
- ha partecipato al programma di induction rivolto agli Amministratori e Sindaci di nuova nomina, ma aperto anche a quelli già in carica, dettagliatamente descritto al paragrafo 4.6;
- nella maggior parte dei casi ha svolto le proprie riunioni nello stesso giorno di quelle del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e dell’Organismo di Vigilanza, prevendendo sessioni congiunte per la trattazione degli argomenti al fine di facilitare lo scambio di informazioni tra i soggetti con compiti rilevanti in materia di controlli interni;
- ha ricevuto costantemente dagli Amministratori ampia e dettagliata informativa sull’andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, sull’attività svolta e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate dalla Società Capogruppo o dalle sue Società controllate, nonché sull’andamento delle attività e dei progetti strategici avviati;
- ha incontrato costantemente il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, la Società di Revisione e la Direzione Internal Audit per esaminare ed approfondire le tematiche di rispettiva competenza, incluso l’impatto derivante dall’applicazione dei nuovi principi contabili sul Gruppo;
- ha ricevuto costante informativa dal Chief CSR Officer sul processo di analisi di materialità svolto dalla Società per definire gli ambiti informativi non finanziari di natura socio/ambientale, considerati rilevanti per il Gruppo e sul processo di raccolta e validazione dati a livello worldwide ai fini della redazione della Dichiarazione Non Finanziaria di cui al D. Lgs. n. 254/2016;
- ha riferito al Consiglio di Amministrazione in merito alle questioni significative indicate nella Relazione della Società di Revisione ai sensi degli artt. 14 e 16 del D. Lgs. n. 27/1/2010 n. 39 così come modificati dal D. Lgs. n. 135/2016;
- ha rilasciato n. 2 pareri in merito alle richieste di integrazione del corrispettivo riconosciuto alla Società di Revisione per le attività di revisione legale a seguito “di alcune modifiche nel perimetro di attività e/o dall’emanazione di nuovi principi contabili internazionali, che hanno introdotto e/o comportano nuovi obblighi per il revisore legale o lo svolgimento di attività di verifica più complesse per lo svolgimento dell’attività di revisione”;
- ha vigilato sulle attività di adeguamento al Regolamento UE n. 2016/279 in materia di protezione dei dati personali (GDPR) da parte di Brembo S.p.A. e delle Società europee del Gruppo ed ha ricevuto copia della Relazione annuale del DPO al Consiglio;
- ha vigilato sul processo di conferimento degli incarichi per servizi diversi alla Società di Revisione, attraverso una rendicontazione periodica da parte di quest’ultima;

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

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

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

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

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

## 14. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI

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

La gestione dei rapporti con gli azionisti e con la comunità finanziaria in generale, sono affidate alla funzione Investor Relations, la cui responsabilità è in carico a Matteo Tiraboschi, Vice-Presidente Esecutivo. Le attività di confronto con la comunità finanziaria sono svolte in collaborazione con l'Amministratore Delegato, Andrea Abbati Marescotti.

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

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

Al fine di mantenere un costante e proficuo canale di comunicazione finanziaria, esiste un'apposita sezione all'interno del sito internet aziendale ([www.brembo.com](http://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](mailto:ir@brembo.it) e telefono 035.60.52.145.

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

Per la diffusione e lo stoccaggio delle informazioni Regolamentate, Brembo S.p.A. ha scelto di avvalersi del sistema 1INFO ([www.1info.it](http://www.1info.it)), gestito da Computershare S.p.A. e autorizzato da Consob.



## 15. ASSEMBLEE

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

<b>Convocazione</b>	<p>All'art. 10 dello Statuto è previsto che l'Assemblea sia convocata dal Consiglio di Amministrazione mediante avviso di convocazione contenente, oltre all'indicazione del giorno, dell'ora e del luogo dell'adunanza e all'elenco delle materie da trattare, anche le ulteriori informazioni previste dalle norme legislative e regolamentari vigenti. L'avviso di convocazione è pubblicato sul sito internet della Società e in conformità alle altre modalità previste dalla disciplina normativa e regolamentare di volta in volta vigente.</p> <p>L'Assemblea ordinaria deve essere convocata dall'Organo Amministrativo almeno una volta all'anno entro 120 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale, oppure entro 180 giorni qualora la Società sia tenuta alla redazione del Bilancio consolidato e qualora lo richiedano particolari esigenze relative alla struttura e all'oggetto della Società, che dovranno essere indicate dagli Amministratori nella relazione di cui all'art. 2428 del Codice Civile.</p>
<b>Integrazione dell'Ordine del Giorno e presentazione di Nuove Proposte di Delibera</b>	<p>All'art. 10-bis è prevista per i Soci che, anche congiuntamente, rappresentino almeno un quarantesimo del capitale sociale, la facoltà di chiedere per iscritto, entro i termini e secondo le modalità previste dalle norme legislative e regolamentari vigenti, l'integrazione dell'Ordine del Giorno dell'Assemblea, indicando nella domanda gli ulteriori argomenti da essi proposti<sup>19</sup>, ovvero presentare proposte di deliberazione su materie già all'Ordine del Giorno.</p>
<b>Diritto di porre domande prima dell'Assemblea</b>	<p>Le modifiche allo Statuto di Brembo S.p.A., approvate dall'Assemblea straordinaria del 21 aprile 2016, prevedono l'introduzione di un nuovo art. 10-ter, in forza del quale coloro ai quali spetta il diritto di voto in Assemblea possono proporre domande sulle materie all'Ordine del Giorno anche prima dell'Assemblea stessa, secondo le modalità e i termini stabiliti dall'avviso di convocazione.</p>
<b>Intervento e rappresentanza in Assemblea</b>	<p>In base all'art. 11 dello Statuto, anch'esso parzialmente modificato dall'Assemblea straordinaria del 21 aprile 2016, sono legittimati all'intervento in Assemblea e all'esercizio del voto i soggetti cui spetta il diritto di voto per i quali sia pervenuta alla Società, entro il terzo giorno di mercato aperto precedente la data fissata per l'Assemblea (o entro il diverso termine fissato dalla disciplina regolamentare vigente), un'idonea comunicazione attestante la loro legittimazione rilasciata dall'intermediario aderente al sistema di gestione accentrativa degli strumenti finanziari. Ogni soggetto che abbia diritto a intervenire all'Assemblea può farsi rappresentare da un'altra persona anche non Socio, mediante delega rilasciata secondo le modalità previste dalla normativa vigente e indicate nell'avviso di convocazione. La delega può essere conferita anche in forma elettronica e notificata alla Società mediante invio all'indirizzo di posta certificata indicato nell'avviso di convocazione. La rappresentanza può essere conferita solo per singole Assemblee, con effetto anche per le successive convocazioni ai sensi delle vigenti disposizioni di legge. Spetta al Presidente dell'Assemblea constatare la regolarità delle deleghe e, in genere, il diritto di intervento all'Assemblea.</p>
<b>Costituzione e Deliberazione dell'Assemblea</b>	<p>In base all'art. 13 dello Statuto, anch'esso modificato dall'Assemblea straordinaria del 21 aprile 2016, l'Assemblea ordinaria e straordinaria si tengono, di regola, in unica convocazione. Si applicano a tal fine i quorum costitutivi e deliberativi stabiliti dalle disposizioni normative vigenti. Il Consiglio di Amministrazione può tuttavia stabilire, qualora ne ravvisi l'opportunità e dandone espressa indicazione nell'avviso di convocazione, che l'Assemblea ordinaria o straordinaria si tengano a seguito di più convocazioni. L'Assemblea ordinaria e straordinaria, in prima, seconda o terza convocazione è regolarmente costituita e delibera con le maggioranze previste dalle norme di legge applicabili nei singoli casi.</p>

<sup>19</sup> Ai sensi dell'art. 126-bis del TUF (modificato dal Decreto n. 91 del 18.06.2012) i Soci che, anche congiuntamente, rappresentino almeno un quarantesimo del capitale sociale possono chiedere, entro dieci giorni dalla pubblicazione dell'avviso di convocazione dell'Assemblea, ovvero entro cinque giorni nel caso di convocazione ai sensi dell'articolo 125-bis, comma 3 o dell'articolo 104, comma 2, l'integrazione dell'elenco delle materie da trattare, indicando nella domanda gli ulteriori argomenti da essi proposti ovvero presentare proposte di deliberazione su materie già all'Ordine del Giorno.

**Documentazione  
Assembleare**

Tutta la documentazione assembleare, ivi incluse le relazioni 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](http://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](http://www.brembo.com), sezione Investitori, Per gli azionisti, Assemblea dei Soci.

All'Assemblea tenutasi il 20 aprile 2018 erano presenti la maggioranza dei membri del Consiglio di Amministrazione in carica e la maggioranza dei componenti del Collegio Sindacale in carica.

La convocazione per la prossima Assemblea degli Azionisti,

fissata per il 18 aprile 2019, è disponibile sul sito internet della Società, [www.brembo.com](http://www.brembo.com), nella sezione Investitori, Per gli Azionisti, Assemblea dei Soci 2019, e presso il meccanismo di stoccaggio autorizzato ([www.1info.it](http://www.1info.it)), nonché per estratto sul quotidiano "Sole24Ore".



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

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

Con il rinnovo delle cariche sociali avvenuto il 20 aprile 2017 il Consiglio di Amministrazione ha attribuito la funzione di supervisione delle tematiche di sostenibilità al Comitato Controllo e Rischi, comportando la trasformazione della sua denominazione in Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e aggiornandone gli specifici compiti. Tale decisione è stata assunta a seguito dell'ingresso di Brembo nell'indice FTSE-MIB e in ottemperanza alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana S.p.A. (art. 4). Sulla base delle best practices in materia, nonché alla luce delle disposizioni di cui al D. Lgs. n. 254/2016 in materia di Dichiarazione di carattere Non Finanziario, la Società ha ritentato opportuno attribuire questa funzione al Comitato Controllo e Rischi, considerata anche l'affinità dei compiti svolti dallo stesso.

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

Regolamento, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 20 aprile 2017. In particolare, i principali compiti in materia di sostenibilità riguardano:

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

Per la composizione del Comitato e le attività svolte nel corso del 2018 si veda il paragrafo 9.

### 16.2. Sistema di Whistleblowing

Con riferimento al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, la Società si è dotata di un sistema interno di segnalazione da parte dei dipendenti per eventuali irregolarità o violazioni della normativa applicabile e delle procedure interne, che risponde

già ai requisiti previsti della Legge italiana «Whistleblowing» (DDL 2208 approvato il 15.11.2017 dalla Camera dei Deputati), le cui caratteristiche sono descritte al paragrafo 10.5 relativo al Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2001.

## 17. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO 2018

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

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

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

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

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

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

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

### RACCOMANDAZIONI del Comitato per la Governance con lettera del 21.12.2018

#### INFORMAZIONE PRE-CONSILIARE

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

#### ATTUAZIONE IN BREMBO

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

#### CHIAREZZA E COMPLETEZZA POLITICHE REMUNERATIVE

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

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

#### INDIPENDENZA AMMINISTRATORI

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

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

#### BOARD EVALUATION

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

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

**CORPORATE GOVERNANCE  
AND OWNERSHIP STRUCTURE REPORT 2018**

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 2018

Approved by the Board of Directors of Brembo S.p.A. on 4 March 2019



<b>GLOSSARY</b>	4
<b>1. COMPANY PROFILE</b>	5
1.1. 2018 Report's Main New Contents	5
1.2. Governance Model	6
1.3. Company Key Highlights	9
1.4. 2014-2018 Stock Performance	9
<b>2. INFORMATION ON OWNERSHIP STRUCTURE AT 31 DECEMBER 2018</b>	10
2.1. Structure of share capital	10
2.2. Significant shareholdings	10
2.3. Change of control clauses	11
2.4. Power to increase the share capital	11
2.5. Authorisation to repurchase own shares	12
2.6. Direction and coordination	12
<b>3. COMPLIANCE WITH THE 2018 CORPORATE GOVERNANCE CODE (pursuant to Article 123-bis, paragraph 2, letter a, of TUF)</b>	13
<b>4. BOARD OF DIRECTORS</b>	14
4.1. Appointment and replacement of Company Directors	14
4.2. Succession plans	15
4.3. Composition of the Board of Directors for the three-year period 2017-2019	16
4.4. Board of Directors' Diversity Policies and Criteria and ensuing application	21
4.5. Maximum number of positions held at other companies	24
4.6. Induction Programme	25
4.7. Role of the Board of Directors	25
4.8. Delegated Bodies	30
4.9. Other Executive Directors	32
4.10. Independent Directors	33
4.11. Lead Independent Director	33
4.12. 2018 Board Performance Evaluation	34
<b>5. HANDLING OF CORPORATE INFORMATION</b>	36
5.1. The new EU provisions on market abuse	36
5.2. Procedure for Handling Inside and Relevant Information	36
5.3. Internal Dealing Procedure	37
5.4. Procedure for Handling the Insider Register and the Relevant Information List (RIL)	38
<b>6. BOARD COMMITTEES</b>	38

<b>7. REMUNERATION &amp; APPOINTMENTS COMMITTEE</b>	39
<b>8. REMUNERATION OF DIRECTORS</b>	40
<b>9. AUDIT RISK &amp; SUSTAINABILITY COMMITTEE</b>	41
<b>10. INTERNAL CONTROL AND RISK MANAGEMENT SYSTEM</b>	43
10.1. Appropriateness of the Internal Control and Risk Management System	46
10.2. The Internal Control and Risk Management System as it relates to the financial reporting process	47
10.3. Executive Director in charge of the Internal Control and Risk Management System	48
10.4. Chief Internal Audit Officer	48
10.5. Organisational Model pursuant to Legislative Decree No. 231/2001	50
10.6. Independent Auditors	54
10.7. Manager in charge of the Company's financial reports	55
10.8. Coordination between parties involved in the Internal Control and Risk Management System	55
<b>11. DIRECTORS' INTERESTS AND RELATED PARTY TRANSACTIONS</b>	56
11.1. Conflict of interests	56
11.2. Related Party Transactions Procedure	56
<b>12. APPOINTMENT OF STATUTORY AUDITORS</b>	58
<b>13. COMPOSITION AND FUNCTIONING OF THE BOARD OF STATUTORY AUDITORS</b>	59
13.1. Composition of the Board of Statutory Auditors	59
13.2. Board of Statutory Auditors' Diversity Policies and Criteria and ensuing application	61
13.3. Board of Statutory Auditors' Duties and Activities	62
<b>14. RELATIONS WITH SHAREHOLDERS</b>	63
<b>15. GENERAL SHAREHOLDERS' MEETINGS</b>	64
<b>16. FURTHER CORPORATE GOVERNANCE INITIATIVES (PURSUANT TO ARTICLE 123-B/S, PARAGRAPH 2(A) OF TUF)</b>	66
16.1. Assignment of Sustainability tasks and functions to the Audit & Risk Committee	66
16.2. Whistleblowing System	66
<b>17. CHANGES AFTER 31 DECEMBER 2018</b>	66
<b>18. REMARKS ON THE LETTER FROM CHAIRMAN OF THE CORPORATE GOVERNANCE COMMITTEE OF 21 DECEMBER 2018</b>	66



## 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.

**Corporate Governance Code:** the Code of Corporate Governance for Listed Companies promoted by Borsa Italiana S.p.A., ABI, Ania, Assogestioni, Assonime and Confindustria, approved in its most recent edition in July 2018 by the Corporate Governance Committee. It is available at <https://www.borsaitaliana.it/borsaitaliana/regolamenti/corporategovernance/codice2018clean.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 2018.

**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 2018. The latest version is available on Brembo's website ([www.brembo.com](http://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 (last update: March 2018); available on Brembo's website in its latest update ([www.brembo.com](http://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](http://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:** Brembo S.p.A.'s 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.

**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 4 March 2019 by the Board of Directors of Brembo and available on Brembo's website ([www.brembo.com](http://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](http://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 Group operates in 15 countries in 3 continents, with a staff of over 10,500, 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. 2018 Report's Main New Contents

This Report, approved by the Board of Directors on 4 March 2019, provides a general description of the corporate governance system adopted by the Group, its ownership structure and details, including of a qualitative nature, on the functioning of the Board of Directors, its committees and its Internal Control

and Risk Management System. This Report is available on the Company's website ([www.brembo.com](http://www.brembo.com), section Company, Corporate Governance, Corporate Governance Report) and through the authorised storage mechanism ([www.1info.it](http://www.1info.it)).

#### NEW CONTENTS 2018

Company Bodies Diversity Policies and Criteria

#### Paragraph Reference

Paragraph 1.2  
Paragraph 3  
Paragraph 4.4  
Paragraph 13.2

Statement of Non-Financial Information pursuant to Legislative Decree No. 254/2016

Paragraph 1.2

Professional Profile of the Directors and Statutory Auditors currently in office

Paragraph 4.3.  
Paragraph 13.1

Succession Plans

Paragraph 4.2

Optimal Composition of the Board of Directors

Paragraph 4.4

Induction Programme

Paragraph 4.6

Description of the Board of Directors' activities in 2018

Paragraph 4.7.3

Description of the Committees' activities in 2018

Paragraph 7  
Paragraph 9

2018 Board Performance Evaluation and ensuing results

Paragraph 4.12

Privacy Policy (GDPR compliance)

Paragraph 10.5

Remarks on the Letter from the Chairman of the Corporate Governance Committee of 21 December 2018

Paragraph 18



## 1.2. Governance Model

### Governance system

Brembo S.p.A. has adopted a traditional form of administration and control as provided for by Italian laws: 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, including those introduced in July 2018, which the Board of Directors incorporated into Brembo's Corporate Governance Code on 7 November 2018, and which were already included 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 represent 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 ongoing improvement.

### Company Bodies Diversity Policies and Criteria (Corporate Governance Code's new contents – July 2018)

Article 123-bis, paragraph 2, letter d-bis), of TUF requires that companies provide information on the adoption and implementation 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 had already approved the "Regulations of the Board of Directors", applicable with effect from the Board's 2017-2019 term of office, which provide new criteria, based on as objective a foundation as possible, in addition to those established by applicable laws and regulations. These criteria aim at governing the formation/composition and functioning of the Board of Directors and are deemed adequate 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 outgoing Board of Directors, also based on Board Committee's reports, regarding the management functions and professionals to be nominated when appointing the new board members and officers as resolved upon by the General Shareholders' Meeting on 20 April 2017 with a view to ensuring the Board's optimal composition — including in terms of diversity — for the 2017-2019 term of office.

Following the publication of the new diversity recommendations introduced to the Borsa Italiana Corporate Governance Code in July 2018, the Board of Directors examined the foregoing criteria (of a qualitative and quantitative nature, as provided for in the Regulation), finding them to be already consistent with the new recommendations.

The Board of Directors then approved the amendments to the Corporate Governance Code of Brembo S.p.A. on 7 November 2018, adopting and adapting them to the nature and complexity of the Company's activity and the specific characteristics of the Group's business areas, with the aim of ensuring the competency and professionalism of directors and statutory auditors through an integrated approach to diversity and in accordance with current legal and regulatory obligations. The main changes applied relate to:

- the introduction of (qualitative and quantitative) diversity criteria, not only in terms of gender, with respect to the composition of the Board of Directors, as already defined in the Board of Directors Regulation. These are criteria of as an objective a nature as possible for the composition/formation of the governing body intended to ensure that the members of the Board of Directors possess an ideal mix of competencies and that the Company's Board of Directors is appropriate to the Group's size, positioning, complexity, specific industry qualities and strategies;
- the introduction of (qualitative and quantitative) diversity criteria, not only in terms of gender, for the composition of the Board of Statutory Auditors, with the aim of ensuring that the control body's composition is appropriate to the Group's size, positioning, complexity, specific industry qualities and strategies.

The details of these corporate body diversity policies and criteria are provided in sections 4.4 and 13.2.

## 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 1990s — 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 defining guidelines and adopting Corporate Social Responsibility policies, approving and supervising the projects prosed by the Chief CSR Officer, overseeing the stakeholder engagement process, drawing up a draft Materiality Matrix to be submitted to the Board of Directors, and assessing the Statement of Non-Financial Information. In order to oversee and coordinate the performance of these activities, the position of "CSR Officer" was created in 2013 and was subsequently renamed Chief CSR Officer. This role is filled by the Director in charge of the Internal Control and Risk Management System, with the aim of:

- coordinating and implementing the CSR Steering Committee's activities;
- coordinating the communication streams required to collect data and prepare the draft Non-Financial Statement;
- interfacing periodically with the Audit, Risks and Sustainability Committee as liaison to the CSR Steering Committee;
- proposing CSR projects and initiatives;
- monitoring outside best practices by managing relations with stakeholders.

At its meeting on 20 April 2017 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 (in line with the recommendation set forth by the Borsa Italiana S.p.A. Corporate Governance Code), changed its name into Audit, Risks & Sustainability Committee and updated the list of its tasks as described in the Committee's Rules (see sections 9 and 16.1)<sup>1</sup>.

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 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 obligations, in the following areas: governance; sound management practices; people; the environment; 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 (<https://www.brembo.com/en/sustainability/report-and-presentations>), one year before the publication became mandatory by law. It was drawn up in accordance with the guidelines issued by the Global Reporting Initiative (G4) following 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, priority indicators were identified for use in monitoring and communicating the Group's sustainability performance.

<sup>1</sup> [www.brembo.com](http://www.brembo.com), section Company, Corporate Governance, Governance Documents.



**2018 Materiality  
Matrix and Statement  
of Non-Financial  
Information**

Legislative Decree No. 254/2016 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 Corporate Bodies, with an impact on the company's business and capable of affecting 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 the topics that are deemed relevant — in relation to its business profile, strategies, stakeholders' expectations and business environment — to report the Company's economic, environmental and social impacts and that can influence the decisions of the Group's 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 and 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, as well as in drafting and approving the NFS. It was decided that this Matrix would be valid for three years.

For reporting year 2018, the top management was involved in revising the positioning of the material topics and confirmed the importance for Brembo of the topics already present, while also including water management among its priorities. The Materiality Matrix was reviewed by the CSR Steering Committee on 6 December 2018, audited by the Audit, Risks & Sustainability Committee on 13 December 2018 and then approved by the Board of Directors on 17 December 2018. The Matrix emphasises the topics that Brembo has identified for disclosure in 2018 in its NFS for the said reporting year.

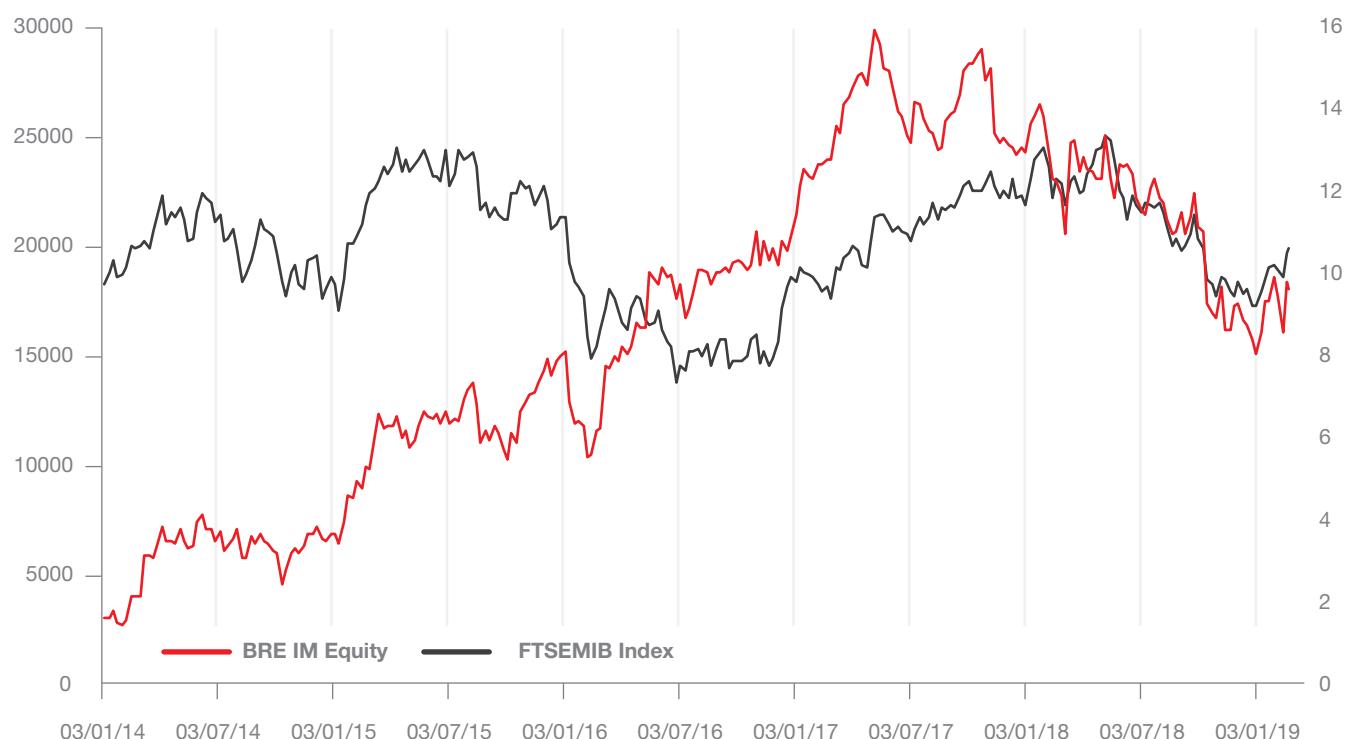
The NFS for 2018 was examined and approved by the Board of Directors of Brembo S.p.A. at its meeting of 4 March 2019, after being examined by the Audit, Risks & Sustainability Committee during its meeting of 25 February 2019, and it was then submitted to the control bodies (Board of Statutory Auditors and Independent Auditors) for the activities within their remit. The NFS 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.

## 1.3. Company Key Highlights

(euro million)	2017	2018	Change
Sales	2,463.6	2,640.0	+7.2%
EBITDA	480.0	500.9	+4.4%
Profit	263.4	238.3	-9.5%
Net financial position	218.6	136.9	-37.4%
Market capitalisation as of 31 December	4,231	2,970	-29.8%
Workforce (headcount)	9,837	10,634	+8.1%

## 1.4. 2014-2018 Stock Performance

Brembo vs FTSEMIB Index 2014-2018





## 2. INFORMATION ON OWNERSHIP STRUCTURE AT 31 DECEMBER 2018

### 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 as a result of the stock split effective from 29 May 2017<sup>2</sup> 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 2018

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	12.5%
Shareholding held by foreign institutional investors	Yes	31.3%

### 2.2. Significant shareholdings

Number of ordinary shares outstanding: 333,922,250

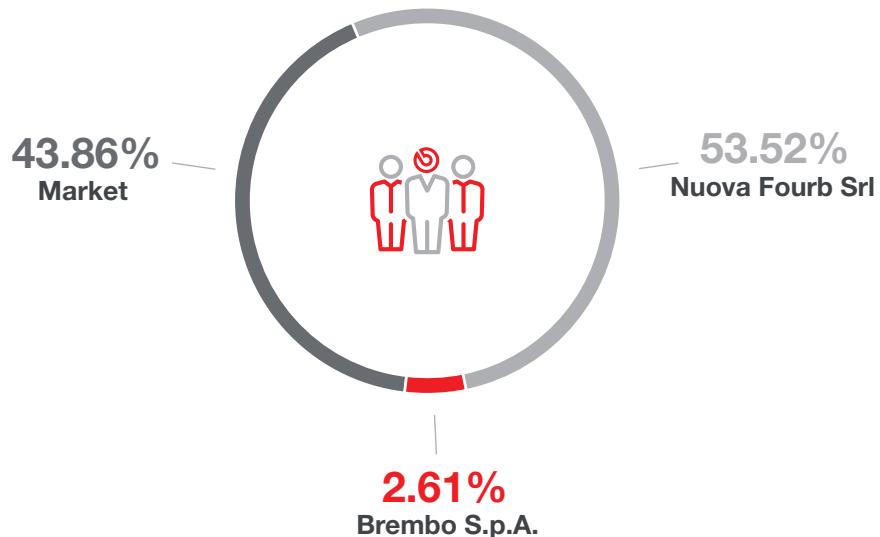
(Figures taken from the Shareholders' Register at 31 December 2018 and included in Consob notices)

Declarant	Direct shareholder	Nationality	No. of shares	% of share capital with right to vote
1 BOMBASSEI ALBERTO	NUOVA FOURB S.r.l.	ITALIAN	178,723,765	53.523
2	BREMBO S.p.A.	ITALIAN	8,735,000	2.616
3	COLUMBIA ACORN INTERNATIONAL	U.S.	5,509,337	1.650
4	CACEIS BANK SA	FRANCH	4,974,652	1.490
5	GOVERNMENT OF NORWAY	NORWEGIAN	3,486,511	1.044
6	STICHTING BEWAARDER JUNO	DUTCH	2,100,420	0.629
7	VANGUARD TOTAL INTERNATIONAL STOCK INDEX FUND	U.S.	2,096,199	0.628
8	OPPENHEIMER GLOBAL OPPORTUNITIES FUND	U.S.	2,000,000	0.599
9	BROWN BROTHERS HARRIMAN & CO.	U.S.	1,972,107	0.591
10	KEMPEN INTERNATIONAL FUNDS	LUXEMBOURG	1,960,150	0.587

<sup>2</sup> The stock split was approved by the General Shareholders' Meeting of 20 April 2017.

### Ownership Structure at 31 December 2018

(Figures taken from the Shareholders' Register at 31 December 2018)



## 2.3. Change of control clauses

In carrying out their business, Brembo and its direct or indirect subsidiaries are involved in various joint venture, supply, cooperation and financing agreements. As is customary at the international level and in negotiating practice for such

agreements, they include clauses that if applied grant each of the parties the power to terminate and/or amend such agreements in the event of a direct and/or indirect change of control of one of the parties.

## 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 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 value of €3,472,791.40 and no more than 33,392,225<sup>3</sup> shares without nominal value, or — if fewer — of the number of shares that, at each date such delegated powers are exercised (and taking due account of any and all the shares that may already have been issued pursuant to said powers), represents 10% (ten percent) of the Company's total shares at

such date<sup>4</sup>. To this end, 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 the 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.

<sup>3</sup> The number of shares reported herein accounts for the stock split approved by the General Shareholders' Meeting on 29 April 2017.

<sup>4</sup> Please refer to Article 5 of the By-laws.



## 2.5. Authorisation to repurchase own shares

After revocation of the previous Resolution dated 20 April 2017, which was not implemented, the General Shareholders' Meeting of Brembo S.p.A. held on 20 April 2018 approved a plan for the buy-back of own shares ending on 20 October 2019. This authorisation entails:

- the purchase of a maximum of 8,000,000 treasury shares for up to €144,000,000 and the sale of all treasury shares held, in one or more tranches, with the concurrent revocation of the previous authorisation granted on 20 April 2017 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 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.

At present, the treasury share buy-back programme pursuant to Article 144-bis of the Issuers Regulation has yet to be launched.

### Own shares in portfolio at 31 December 2018

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 2018 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 definition 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 2018 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 of Borsa Italiana S.p.A. (latest edition: July 2018), 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.

On 7 November 2018, the Board of Directors of Brembo S.p.A. approved and incorporated into its Corporate Governance Code the recommendations introduced by the Borsa Italiana Corporate Governance Code in July 2018 to include further criteria in addition those of gender diversity, already represented in the Articles of Association, for the composition of both the Board of Directors and the Board of Statutory Auditors, with

the aim of ensuring an ideal mix of skills among the members of the Board of Directors and an adequate composition of the Board of Statutory Auditors.

Company Bodies Diversity Policies and Criteria are described at paragraphs 4.4 and 13.2.

As for 2017, in order to apply the Corporate Governance Code in an increasingly consistent and substantial manner, 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 21 December 2018 sent to issuers, following the publication of the Sixth 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 a minimum of five and a maximum of eleven members, as determined by a 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 new Brembo's Corporate Governance Code (approved on 7 November 2018), which incorporates the provisions of the Board of Directors' Regulations (approved on 3 March 2017), establishes 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 Shareholders' 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 Governing Body:

- 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 these By-laws as mentioned above, will be filled from the list that obtained the highest number of the votes cast, 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 be presented two or more lists, 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.



### 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.

It should be noted that the candidates were nominated on the basis of opinions expressed by the outgoing Board of Directors regarding its size and composition and the types of professionals and managers (number, number of independent

directors, length of term, gender, professional background) and their remuneration, as described in the Directors' report on the appointment of the Board of Directors, made available on the Company's website along with additional pre-shareholders' meeting disclosure documentation.

These opinions, formulated on the basis of the suggestions from the Remuneration and Appointments Committee during the session of 24 February 2017, the results of the 2016 Board Performance Evaluation and the recommendations of the Independent Directors expressed during the sessions of 28 July and 12 November 2016, refer to the criteria set out in the said Board of Directors' Regulation approved on 3 March 2017 (which represent Brembo's diversity policies pursuant to Article 123-*bis*, paragraph 2, letter d-*bis* of TUF).

## Composition of the Board of Directors and Board Committees at 31 December 2018

Office held	Name and surname	Year of birth	Seniority of service <sup>1</sup>	In office from	In office until	BOARD OF DIRECTORS							AUDIT RISK & SUSTAINABILITY COMMITTEE	REMUNERATION & APPOINTMENTS COMMITTEE		
						List <sup>2</sup>	Esec.	Non exec.	Indep. as per Code	Indep. as per TUF	Attendance rate at 2018 meetings <sup>3</sup>	Other offices held <sup>4</sup>		Member	Attendance rate at meetings <sup>3</sup>	Member
Chairman	Alberto Bombassei	1940	21.12.84	20.04.2017	Approval of the Financial Statements at 31.12.2019	M	x				100%					
Executive Deputy Chairman	Matteo Tiraboschi	1967	24.04.02	20.04.2017	Approval of the Financial Statements at 31.12.2019	M	x				100%					
Chief Executive Officer	Andrea Abbati Marescotti	1964	06.06.11 (co-opt.)	20.04.2017	Approval of the Financial Statements at 31.12.2019	M	x				100%					
Director	Cristina Bombassei	1968	16.12.97 (co-opt.)	20.04.2017	Approval of the Financial Statements at 31.12.2019	M	x				100%					
Director	Giovanni Canavotto	1951	20.04.17	20.04.2017	Approval of the Financial Statements at 31.12.2019	M	x				100%					
Director	Barbara Borrà	1960	29.04.14	20.04.2017	Approval of the Financial Statements at 31.12.2019	M		x	x	x	88%	1	x	100%	x (Chair)	100%
Director	Laura Cioli	1963	20.04.17	20.04.2017	Approval of the Financial Statements at 31.12.2019	M		x	x	x	100%	3	x (Chair)	100%		
Director	Nicoletta Giadrossi	1966	20.04.17	20.04.2017	Approval of the Financial Statements at 31.12.2019	m <sup>5</sup>		x	x	x	100%	3	x	100%	x	100%
Director	Umberto Nicodano	1952	03.05.00	20.04.2017	Approval of the Financial Statements at 31.12.2019	M		x			88%	5			x	100%
Director (LID)	Valerio Battista	1957	20.04.17	20.04.2017	Approval of the Financial Statements at 31.12.2019	M		x	x	x	100%	1				
Director	Gianfelice Rocca	1948	29.04.11	20.04.2017	Approval of the Financial Statements at 31.12.2019	M		x	x	x	75%	10				
No. of meetings held during the year of reference: (2018)										Board of Statutory Auditors: 8				Audit, Risk & Sustainability Committee: 6	Remuneration & Appointments Committee: 1	

### NOTES

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> This column indicates the list from which each Director was appointed ("M": majority list; "m": minority list).

<sup>3</sup> This column shows the Directors' attendance rate at the meetings held by the BoD or Board Committees in 2018 (No. of times attended/No. of meetings held during the Director's actual term of office).

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> 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.

It must be pointed out that:

- 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 above. The table also specifies the Directors' respective roles within the company, their attendance rate at the Board of Directors'



- meetings held in 2018, their seniority of service, and the number of positions held with other relevant companies;
- at least one-third of the Board of Directors consists of the less-represented gender;
  - 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).
- 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<sup>5</sup>, and is also available on the Company's website.

### ALBERTO BOMBASSEI

#### Chairman

Company 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 Federmecanica.

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 Member of the Board of Directors of ISPI – Institute for International Political Studies since 2016.

In June 2017, he was named a member of the Executive Board of Assonime, an association of Italian joint-stock companies.

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.

In keeping with his extensive history of involvement in Confindustria, in 2018 he became a member of the association's Advisory Board.

In June 2018, he was elected President of the Italy-China Foundation, on whose Board of Directors he had already sat since 2016. The Foundation is a leading non-profit organisation

that aims to promote economic and cultural exchange between the two countries.

In June 2018, he was also appointed Vice-President of Aspen Institute Italy.

In October 2018, he was appointed to the Leonardo Committee's Executive Board.

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. Dekra Road Safety Award 2018 for his significant action and documented results in road safety research.

### 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

<sup>5</sup> <https://www.brembo.com/en/company/corporate-governance/governing-boards-and-committees>

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 & Risk Management System**

Director of the company since 1997. She has been executive Director in charge of the Internal Control & Risk Management System since 2008. In 2013, she was appointed CSR Officer and tasked with promoting Brembo Group's commitment to Corporate Social Responsibility.

She is a Director of Kilometrorosso S.p.A., as well as Vice President of Confindustria Bergamo in charge of Education. In 2018, she was included in the list of "100 successful Italian women" drawn up by Forbes.

### **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 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 Fountainebleau 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. She currently holds the position of Kitchen Systems CEO within the Franke Group.



## LAURA CIOLI

### Independent Director

A Director of Brembo S.p.A. since 2017, she currently holds the position of Chief Executive Officer at GEDI Gruppo Editoriale S.p.A. Previously, 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 and Sustainability Committee and Remuneration Committee of Pirelli S.p.A. and a member of the Board of Directors and Remuneration Committee of Sofina S.A.

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., Cairn Energy Plc and IHS Markit Ltd, as well as Senior Advisor Industry and Energy at Bain Capital Partners. 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 Bonelli Erede 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 Valentino S.p.A., where he is President.

## GIANFELICE ROCCA

### Independent Director

He is Chairman of the Techint Group, which includes the companies Tenaris, Ternium, Tenova, Techint E&C, Tecpetrol and Humanitas. A recognised global leader in the iron and steel, energy and infrastructure sectors, last year the Group reported annual revenues of 18.5 billion dollars and a headcount of approximately 55,400. In the 1990s, he founded the Humanitas Clinical Institute, a general hospital among the most renowned in Europe: an international centre of research, teaching and case management Harvard University. From June 2013 to June 2017, he was President of Assolombarda, the largest territorial association of entrepreneurs in Italy. 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 currently 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 Boards of Directors of the Luigi Bocconi Business School since November 2014 and of LUISS University 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 Foundation. In Italy, he sits on the Boards of Directors of Allianz S.p.A., Brembo S.p.A. and Buzzi Unicem S.p.A. and is also a member of the Advisory Board of Milan Polytechnic. At the international level, he is Vice President of the Aspen Institute and also a member of its Executive Board, in addition to being a member of the Advisory Board of Allianz SE, the European Advisory Board of the Harvard Business School, the International Cancer Center Board of Advisory of Beth Israel Deaconess Medical Center,

and, finally, a member of the Trilateral Commission and ERT (European Round Table of Industrialists). Active in social and charity initiatives, he is Chairman of the Fondazione Rocca and the Fondazione Fratelli Agostino ed Enrico Rocca. In 2007, he was granted the Italian honorary title of “Cavaliere del Lavoro” 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. In 2018 he was awarded the honorary title of “Commendatore” by President of the Italian Republic Sergio Mattarella for his dedication and contribution to Italy’s economy. 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 and Criteria and ensuing application

On 3 March 2017, Brembo's Board of Directors had already approved the “Regulations of the Board of Directors”, applicable with effect from the Board's 2017-2019 term of office, which *inter alia* defined new criteria, based on as objective a foundation as possible, in addition to those established by applicable laws and regulations, relating to the professionals to propose as candidates in order to ensure that the composition of the Board of Directors were adequate to the Group's size, position, complexity and the specific nature of its business sector and strategies.

These criteria, as described below, aim at ensuring the appointment of Board members who have an optimal combination of skills and professional background and 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.

They are also consistent with the new recommendations on diversity introduced by the Borsa Italiana Corporate Governance Code in July 2018. Following a review of the changes concerned, it was determined that Brembo, by approving its Board of Directors' Regulation in March 2017, had already introduced and adopted diversity criteria, not only in terms of gender, for the composition of its Board of Directors with the aim of ensuring that its members possess adequate competency and professionalism. Accordingly, on 7 November 2018 the Board of Directors of Brembo S.p.A., believing these criteria already to be consistent with the Borsa Italiana recommendations, incorporated them into the Brembo S.p.A. Corporate Governance Code.



**Additional criteria for diversity in the composition of the Board of Directors  
(article 2, paragraph 3, of Brembo S.p.A. Corporate Governance Code)**

**Quantitative features**

<b>AGE</b>	<i>Independent Directors:</i> a maximum age of 70 and a minimum age of 35 (at the date of submission of the lists).
<b>OVERALL NUMBER</b>	11
<b>No. OF NON-EXECUTIVE DIRECTORS</b>	At least 7.
<b>No. OF INDEPENDENT DIRECTORS</b>	At least 5.
<b>No. OF MINORITY DIRECTORS</b>	At least 1 (or more than 1, where required by the By-laws).
<b>GENDER</b>	Percentage of seats reserved to the less represented gender in accordance with applicable legislation.
<b>ALTERNATION</b>	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.
<b>SENIORITY OF SERVICE</b>	<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.
<b>NO CROSS-DIRECTORSHIPS</b>	<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**

<b>SKILL SET</b> <i>Background</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>At least four (4) 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.</li><li>A maximum of two (2) positions may be filled by academics and/or professionals.</li></ul>
<b>HARD SKILLS</b> <i>Professionalism</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>Record of honouring shared ethical principles.</li><li>Knowledge of business mechanisms, strategies, risk assessment and management techniques and sustainability profiles.</li><li>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.</li><li>Managerial, entrepreneurial, business and organisational experience.</li><li>Understanding of the dynamics of the global financial system.</li><li>Experience as director or auditor, or as executive or manager, of listed or medium-to-large enterprises.</li><li>Managerial, professional or university lecturer experience in legal, economic, business or technical disciplines.</li></ul>
<b>SOFT SKILLS</b> <i>Personal aptitudes</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>Sufficient time available in view of the complexity of the assignment (see also "Maximum number of positions" below).</li><li>Full understanding of the powers and obligations inherent in the position and the functions to be performed.</li><li>Ability to stand up for and defend his or her own ideas and take a stand for the interest of Brembo and its stakeholders.</li><li>Collaboration, involvement and ability to influence (knowing how to instil and contribute to professionalism and the development of opinions and taking a part in resolving conflicts).</li><li>A result-oriented approach and encouragement of colleagues in focusing constructively on the goals to be achieved.</li><li>Business judgement and decision-making ability (encouraging behaviour and ensuring evaluation and decision-making skills focused on developing the business).</li></ul>

<b>NO COMPETITION</b>	Candidates for the office of Director cannot have or accept consulting assignments from competing firms.
<b>MAXIMUM NUMBER OF POSITIONS</b>	<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 (4) 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"> <li>• professional competence and independence of judgment;</li> <li>• 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;</li> <li>• any relationship that may be or appear such as to compromise the independence of judgment of the Director.</li> </ul>

At the Board meeting on 4 March 2019, after having heard the Remuneration & Appointments Committee convened on 25 February 2019, it was assessed whether the current Board met/continued to meet the above requirements<sup>6</sup>.

Based on these criteria, the Board of Directors currently in office<sup>7</sup> represents a combination of professional skills and managerial expertise, including at an international level, 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.

All the above is borne out by the findings of the 2018 Board Performance Evaluation (discussed in detail in section 4.12 below), which were examined during the Board session of 21 January 2019, and also takes account of the evaluations expressed with regard to individual positions by the

Remuneration & Appointments Committee during its meeting of 25 February 2019.

The Directors emphasised that the Board of Directors is formed of individuals of high personal and professional standing and also confirmed that the size of the Board of Directors is adequate and allows work to be performed effectively, adding quality to the debate. In particular, it was found that:

- at least one-third of the Board of Directors consisted of the less-represented gender;
- the composition of the Board of Directors is an adequate mix, including in terms of diversity of skills, age groups and seniority of service, size, positioning, complexity, the specific nature of the Group's sector and strategies, which, additionally, represents a fundamental requirement for effective, competent management of the business.

<sup>6</sup> These criteria are set out in the Brembo S.p.A. Board of Directors' Regulation approved on 3 March 2017 and were incorporated into the Brembo S.p.A. Corporate Governance Code on 7 November 2018; they also take account of Brembo's diversity policies pursuant to Article 123-bis, paragraph 2, letter d-bis of TUF and the diversity criteria laid down in the new Borsa Italiana Corporate Governance Code.

<sup>7</sup> Appointed by the General Shareholders' Meeting on 20 April 2017; it will remain in office until the Shareholders' Meeting called to approve the Financial Statements for the year ending 31 December 2019.



**Optimal combination of professional skills and managerial expertise  
for the three-year period 2017-2019**

	Director	Age	Gender	Ex.	Non-ex.	Indep.	ARSC	RAC	Strategy	Experience in the field	Finance	Legal/ Risk Management	International background
1	Alberto Bombassei	78	M	X					X	X		X	X
2	Matteo Tiraboschi	51	M	X					X	X	X	X	X
	Andrea Abbati												
3	Marescotti	54	M	X					X	X	X	X	X
4	Cristina Bombassei	50	F	X						X		X	X
5	Giovanni Canavotto	67	M	X					X	X			X
6	Barbara Borra	58	F		X	X	X	X	X		X		X
7	Laura Cioli	55	F		X	X	X		X		X	X	X
8	Nicoletta Giadrossi	52	F		X	X	X	X	X		X	X	X
9	Umberto Nicodano	66	M		X			X	X		X	X	X
10	Valerio Battista	61	M		X	X			X	X	X	X	X
11	Gianfelice Rocca	70	M		X	X			X	X	X	X	X

#### **4.5. 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, as well as in accordance with the Board of Directors' Regulations and the new Brembo's Corporate Governance Code (as approved on 7 November 2018).

The said documents provide as follows with regard to concurrent positions:

- a maximum of four positions at listed companies. Positions at listed companies in which the Director also holds a significant equity interest do not count;
- 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;

- Board of Directors' assessment based on the declarations made by candidates for the position of Director and the following criteria:
  - 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.

In 2018, the Board of Directors confirmed, based on the criteria set out above, that the positions held by Directors in other companies met the necessary requirements and were compatible with effectively discharging their duties. The number of positions held by each director is indicated in the table on page 17.

## 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.

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 IN 2018 – Second year of term of office

The induction sessions for 2018 (the second year of the current Board's term of office) focused on exploring the topics emphasised by the Directors and Statutory Auditors themselves during the 2017 Board Performance Evaluation. The sessions

were conducted directly by the Chief Operating Officers and Chief Central Department Officers, as summarised in the following table

Induction Programme	Number of sessions	Activities Description
2018 Thorough inquiries during sessions of the Board	4 (1,5 hours each)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9 February 2018: Remuneration Policies</li> <li>• 10 May 2018: People strategy &amp; future trends</li> <li>• 26 July 2018: Cybersecurity and GDPR Risk Matrix</li> <li>• 7 November 2018: organic and non-organic growth strategies and M&amp;A transactions</li> </ul>

## 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 activities 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 defining the Company's strategic plans and determining its organisational structure, values and standards, but also constantly focuses on the creation of value in the long term. In this light, the Board:

- promotes sustainable growth in the medium-to-long term which takes into due consideration social and environmental aspects affecting its activity, through an adequate control and

risk management system, including risks having an impact on sustainability;

- ensures utmost transparency towards the market and investors; and
- places a particular emphasis on material changes in business prospects and situations of risk to which the company is exposed.

The Board of Directors is also responsible for 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 tasks set out in Article 1 of the Corporate Governance Code.



#### 4.7.2 Meetings of the Board of Directors

In 2018, the Board of Directors met on eight occasions, according to the company calendar published. The average length of meetings was 3.5 hours. The meetings involved the regular participation of the various directors and the attendance of the Board of Statutory Auditors. The Directors' attendance rate at meetings during the year was high, as shown in the table reproduced on page 17. The heads of the company functions responsible for the various items on the agenda were regularly invited to participate in the meetings of the Board of Directors, providing — on the invitation of the Chairman and Executive Directors — appropriate clarification of the matters under discussion.

#### 2019 Meeting Calendar

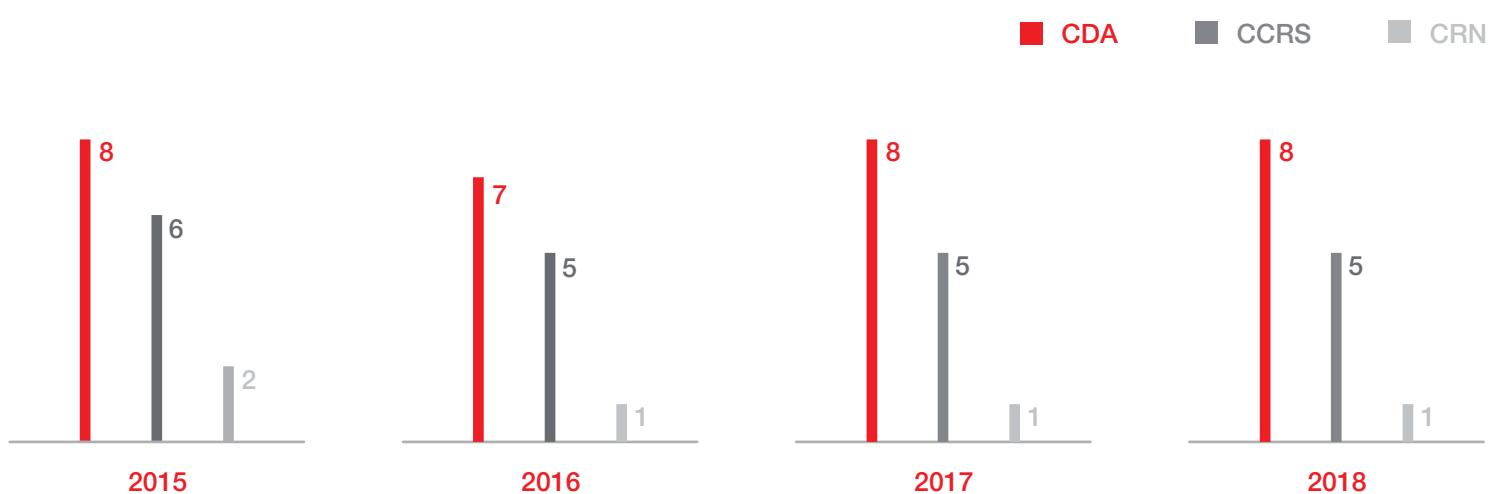
The 2019 calendar approved by the Board of Directors on 7 November 2018 and then published calls for four meetings to

review interim financial data. These were in addition to ad hoc meetings, such as that called to review the strategic Industrial Plan and that called to review the findings of the 2018 Board Performance Evaluation, in addition to informal individual or collegial gatherings with Directors to facilitate the exchange of ideas or foster mutual acquaintance amongst the Board.

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

- on 21 January 2019, with the aim of examining the outcome of the 2018 Board Performance Evaluation (see paragraph 4.12);
- on 4 March 2019, with the aim of examining and discussing the 2018 Annual Report and the Statement of Non-Financial Information, as well as documents, reports and proposals to be submitted to the Shareholders' Meeting convened on 18 April 2019.<sup>8</sup>

#### Number of Board and Committee Meetings in the period 2015-2018



#### Content of additional periodic reporting

After Brembo's exit from the STAR 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, and until otherwise provided for by the Board of Directors. Content, timescales and methods of voluntary periodic financial reporting, as also

published on the Company's website ([www.brembo.com](http://www.brembo.com), Investors, Calendar).

#### Calling and holding the BoD Meetings

The Board of Directors' Meetings:

- are convened by the Chairman, or, if the Chairman is absent or otherwise unable to act, by the Executive Deputy Chairman, through an e-mail notice with confirmation of receipt, sent

<sup>8</sup> Please refer to the notice of calling and the illustrative reports on: [www.brembo.com](http://www.brembo.com), Investors section, For Shareholders, Shareholders' Meeting.

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 urgent circumstances, at least two days before — the scheduled date of the meeting;

- are valid, as well as their resolutions, even without a formal call, when all the Directors and Statutory Auditors in office are present;
- may be held by telecommunication means that allow participation in the discussion and provide the same information to all those in attendance;
- may be held in Italy or a foreign country in which the Company operates, directly or through subsidiaries or investees.

Amongst the subjects brought to the Board's attention considered when setting the Agenda, the following matters were always regarded as of primary importance due to their perceived level of priority:

- financial and periodic reporting aspects;
- strategic aspects (such as: acquisitions, investment in assets, Subsidiaries' projects, etc.);
- sustainability, materiality and risk aspects;
- governance and compliance aspects.

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 notice period is normally observed. 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.

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. 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.

In this regard, it should be noted that the findings of the 2018 Board Performance Evaluation were as follows:

- the culture of Brembo's Board of Directors is characterised by the collegial organisation of its work, which is carefully planned and consistent with corporate governance rules, with clear agendas and thorough, comprehensible supporting documentation;
- the matters on the agenda are effectively illustrated by the management, which is very competent, transparent and available to answer follow-up questions from Directors;
- the documentation provided by the management is detailed and well-structured. It is sent appropriately in advance (except for more confidential materials) using efficient IT channels;
- Meetings of the Board of Directors and its Committees are accurately minuted;
- the decision-making process is sound, characterised by clear, measurable objectives and structured plans of action, with commitments, deadlines and responsibilities. It is clear that



- the company is striving for ongoing improvement and takes heed of the Directors' ideas and experiences;
- the Directors participate in the debate in critical, constructive spirit, bringing their professional expertise to bear on the various matters on the agenda;
  - decisions are taken collectively, after due consideration; above all, appreciation is expressed of the information provided regarding business performance;
  - most of the Directors consider the frequency and length of meetings to be adequate.

In essence, the Directors believe that well-organised work is a characteristic of the Board of Directors, determined by the disciplined behaviour on the part of the Directors, who take active part in the discussion in order to provide their contributions.

#### 4.7.3 Activities carried out in 2018

During 2018, the Board of Directors exercised its powers and performed its duties.

The main activities performed are summarised below.

<b>Operations</b> <b>Strategic transactions</b> <b>Delegated powers</b>	During its meetings of 5 March 2018, 23 March 2018, 20 April 2018, 8 May 2018, 26 July 2018, and 7 November 2018, the Board of Directors examined, assessed and monitored: <ul style="list-style-type: none"><li>the performance and foreseeable evolution, including through information received from the Delegated Bodies, when presenting and approving the interim results;</li><li>the adequacy of the organisational structure of the Group and its administrative and accounting system, after receiving the opinions of the Governance Committees and the Board of Statutory Auditors, while constantly receiving information regarding the main organisational changes and the administrative and accounting standards observed;</li><li>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 — for certain Group companies — the necessary capital and financial support (Brembo Argentina S.A.) or the release of parent guarantees instrumental to the issuing of credit lines (Brembo Nanjing Brake Systems Co. Ltd.);</li><li>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.</li></ul>
<b>Strategic projects, industrial Plan and related risks</b>	In terms of strategic projects and industrial plans, at the meeting held on 23 March 2018 (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 2018-2020 Strategic Three-Year Plan with a view on 2021-2022. Concurrently, on the basis of the rolling plan approved by the Board in 2018, 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.
<b>Group's growth strategies and related risks</b>	With the participation of the various Chief Operating Officers and the Chief Business Development & Marketing Officer, 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 26 July 2018 and 7 November 2018). Within this framework, it also assessed and approved proposals to join investment funds and various Italian and international associations, with the aim of forming partnerships to participate in local and/or European tenders relating to research and development.
<b>Diversity criteria in the composition of Governing bodies and the Corporate Governance Code</b>	On 7 November 2018 the Board of Directors of Brembo S.p.A. approved and incorporated into its Corporate Governance Code the recommendations introduced by the Borsa Italiana Corporate Governance Code in July 2018 on diversity in the composition of boards of directors and boards of statutory auditors. For the details, see paragraphs 4.4 and 13.2.

<p><b>Sustainability and Statement of Non-Financial Information</b></p>	<p>With reference to Sustainability, the Board examined, assessed and approved:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>at the meeting on 5 March 2018, Brembo's ongoing process of preparing a Statement of Non-Financial Information, with the aim of providing an accurate, thorough and transparent account of the Group's strategies in view of long-term sustainability, and the 2017 Statement of Non-Financial Information, of which a brief version was presented to the Shareholders' Meeting on 20 April 2018;</li> <li>at the meeting on 17 December 2018, the proposed 2018 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;</li> <li>at the meeting on 4 March 2019, the 2018 Statement of Non-Financial Information made available to the public along with this Report on 18 March 2019, as discussed in paragraph 1.2 above.</li> </ul>
<p><b>Remuneration Policies</b></p>	<p>In the area of remuneration policies, the Board of Directors reviewed and approved with the attendance of the Chief Human Resources &amp; Organisation Officer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>the closing results of the short-term annual Incentive Plan (MBO 2018) and defined the proposals of the short-term annual Incentive Plan (MBO 2019);</li> <li>the closing results of the Incentive Plan for Executive Directors and Top Managers (LTIP 2016-2018), and their consistency with the short- and long-term policies adopted previously;</li> <li>the proposals for new short- and long-term remuneration policies, including the new Three-Year Incentive Plan for Top Managers (2019-2021 LTIP), incorporated into the Remuneration Report pursuant to Article 123-ter of the TUF (Section I);</li> <li>the 2019 Remuneration Report (Sections I and II), assessing and confirming the effective implementation of the 2018 remuneration policies.</li> </ul> <p>The main aspects of the new short- and long-term remuneration policies for 2019, approved by the Board during the meeting held on 4 March 2019, after having heard the opinion of the Remuneration &amp; Appointments Committee, are illustrated in the 2019 Remuneration Report, in accordance with Article 123-ter of TUF, which is available on Brembo's website<sup>9</sup>.</p>
<p><b>Adequacy of the Internal Control and Risk Management System</b></p>	<p>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 5 March 2018, 26 July 2018 and 4 March 2019 from the Executive Director in charge of the ICRMS, the Audit, Risks &amp; Sustainability Committee, the Supervisory Committee and the Chief Internal Audit Officer, thus confirming the adequacy of the Internal Control and Risk Management System to the company's characteristics and risk profile, assessing its efficacy and consistency with established corporate objectives.</p>
<p><b>Data Protection, GDPR and Cybersecurity</b></p>	<p>At its meeting on 8 May 2018, the Board of Directors:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>was informed of Brembo's actions to achieve compliance with Regulation (EU) No 2016/679 on the protection of personal data (GDPR);</li> <li>examined and approved Brembo's proposed organisational structure and privacy policy (including the appointment of the Group's DPO). See paragraph 10.5.</li> </ul> <p>Moreover, at its meeting on 26 July 2018, the Board of Directors reviewed and discussed:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>the assessment matrix for risks associated with the EU Regulation on the protection of personal data (GDPR), presented by the Chief Information Officer;</li> <li>the tools and protective measures implemented by Brembo as integrated security and protection safeguards for its company IT systems.</li> </ul> <p>These measures were found to be 'appropriate' to ensuring compliance on the basis of the processing carried out and effective at ensuring the security of processing and protecting the Company against cyber-attacks. Finally, at its meeting of 7 November 2018, the Board of Directors acknowledged the contents of the Annual Report of the Group's DPO, which emphasised the absence of significant risk profiles and the substantive adequacy of the GDPR compliance system.</p>
<p><b>Health &amp; Safety</b></p>	<p>At its meeting of 5 March 2018, the Board of Directors analysed the 2017 Safety Performance and the related Group indicators, further exploring the programmes launched at the global level to constantly increase Group security levels.</p>
<p><b>Key Audit Matters</b></p>	<p>During its meeting of 23 March 2018, the Board of Directors was informed by the Board of Statutory Auditors of the significant matters indicated in the Independent Auditors' Report pursuant to Articles 14 and 16 of Legislative Decree No. 39 of 27 January 2010, as amended by Legislative Decree No. 135/2016.</p>

<sup>9</sup> [www.brembo.com](http://www.brembo.com), section Company, Corporate Governance, Remuneration Policies



<b>Market Abuse Regulation</b>	During the meeting of 8 May 2018, it examined and approved the update to the Procedure for Handling Relevant Information and Inside Information and the Procedure for the Maintenance of the Register of Persons with access to Relevant Information and the Insider Register, formally establishing the Relevant Information List, prepared by the Company in order to comply with the recommendations presented in CONSOB Guidelines 1/2017.
<b>Internal Audit</b>	The Board of Directors met the Chief Internal Audit Officer in order to examine, respectively: <ul style="list-style-type: none"><li>at the meeting on 5 March 2018, the 2018 Audit Plan for the Internal Audit function;</li><li>at the meeting on 8 May 2018 the internal audit activities carried out in 2017 and to verify the progress of the Plan, adopting the measures deemed necessary;</li><li>at the meeting on 17 December 2018, the 2019 Budget for the Internal Audit function;</li><li>at the meeting on 4 March 2019 the 2019-2021 Audit Plan of the Internal Audit function, by approving it, finding the same appropriate to the business and Group size.</li></ul>
<b>Significant Transactions</b>	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 2018 led to the conclusion that they were all consistent with the resolutions taken by the Board of Directors.
<b>Board Performance Evaluation</b>	During its meeting on 20 April 2018, the Board of Directors examined and discussed the proposed plan of activity in advance and then at its meeting of 8 May 2018 circulated the 2018 activity calendar to the firm Spencer Stuart. The findings of the 2018 Board Performance Evaluation were examined and discussed by the Board of Directors at its meeting of 21 January 2019. For a detailed description of activities and related results, see paragraph 4.12.
<b>Budget 2019</b>	Finally, during the meeting of 17 December 2018 the Board of Directors analysed Brembo's 2019 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 2019 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 ending 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 (registered with the Companies Register) granted to the Chairman, Executive Deputy Chairman, 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), 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, as 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 Officer 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 the Public Administration (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.

In addition, within the framework of the broadest powers of direction, coordination and control according to the position filled, the Chairman is assigned the following tasks:

- setting guidelines for compliance and the internal control and risk management system;
- planning and managing external communications, with the broadest powers;
- setting and proposing to the Board of Directors the Group's medium- and long-term development strategies;
- setting guidelines for business development, property development and corporate development;
- designing general policies for the organisation and human resource management;
- approving the engagement of employees classified to the first organisational levels (first-level reports to the Executive Deputy Chairman and Chief Executive Officer, as well as the Directors and General Managers of the subsidiaries).



**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 responsibility for the ordinary operations of the company and its business, as well as powers, subject to specific limitations, for the purchase and sale of real estate, representation in trade union matters, the issuance of letters of patronage, comfort letters, sureties and guarantees (subject to the periodic reporting to the Board of Directors), as well as the power to take out mortgage loans, loans or finance leases in the different existing forms and to manage the company. In addition, without prejudice to the authority delegated to the Chief Executive Officer pursuant to Article 2381 of the Italian Civil Code with regard to workplace health and safety, environmental protection, fire prevention and waste management, the Executive Deputy Chairman has general duties of direction, guidance, communication and control; in the area of compliance and internal control, in accordance with the guidelines promoted by the Chairman, the Executive Deputy Chairman ensures the implementation and constant updating of the Organisation and Control Model provided for in Legislative Decree No. 231/2001 and the implementation of the legislation in the foreign countries in which investees operate. Within this framework, the Executive Deputy Chairman will ensure that all necessary training and awareness-raising activities are carried out as required to create a culture of compliance in Italy and at all investees. In the area of external communications activities, on the basis of the guidelines promoted by the Chairman, the Executive Deputy Chairman will be responsible in particular for financial reporting, with the collaboration, where necessary, of the Chief Executive Officer.

**CHIEF EXECUTIVE  
OFFICER  
AND GENERAL  
MANAGER**

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). Moreover, they have been given the power to ensure the implementation, at all levels in Italy and abroad, of the provisions set forth by the Law, the By-laws, the internal procedures, the Corporate Governance Code and the Corporate Governance Manual, the Code of Ethics and, more generally, the compliance in force in the Company and its investee companies; in this regard, specific reference is made to the provisions of Legislative Decree 231/2001 and similar provisions in force in foreign countries where the investee companies carry out their operations.

In the area of strategic guidelines, the CEO has the following powers and functions:

- the power to design and propose operating plans and projects for the implementation of the strategic development guidelines proposed by the Chairman and/or the Executive Deputy Chairman and/or the Board of Directors, including market and product development plans;
- the power to design and propose corporate restructuring and/or reorganisation plans necessary for the concrete implementation of the operating plans and projects presented;
- the power to collaborate with the Executive Deputy Chairman in preparing the Group's medium- and long-term strategic plans.

In accordance with laws and regulations and pursuant to the By-laws, the Delegated Bodies report on the activities carried out in the performance of their respective delegated powers,

at least on a quarterly basis and in any case in the subsequent meeting. During 2018, 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 4.8);
- Andrea Abbati Marescotti, CEO and General Manager of

the company (whose powers are described in the previous paragraph 4.8);

- Cristina Bombassei, Director in charge of the Internal Control and Risk Management System, as well as CSR Officer (whose powers are described in paragraph 10.3);

- Giovanni Canavotto, System Division 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 2018, the list of Directors who met all the said independence requirements included: Barbara Borrà, Laura Cioli, Nicoletta Giadrossi, Valerio Battista and Gianfelice Rocca, as they satisfy the requirements set forth by law and the Corporate Governance Code. The Board of Statutory Auditors verified the proper application of the assessment criteria and procedures adopted by the Board to carry out the above-mentioned assessment of its members' independence.

The Independent Directors met, coordinated by Lead Independent Director Valerio Battista:

- on 26 July 2018, for initial discussion and alignment with the aim of soliciting proposals for activities to be submitted to the Board of Directors. In light of the comments made by the Independent Directors, several proposals emerged and were submitted to the Board of Directors during its session of 26 July 2018. 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.

- on 17 January 2019 for the advance examination and discussion of the findings of the 2018 Board Performance Evaluation conducted by Spencer Stuart, involving the discussion of the following topics in particular:
  - analysis of Board of Directors' Culture;
  - assessment of the main actions and improvements resulting from the 2017 Board Performance Evaluation;
  - the recommendations contained in the Sixth Edition of the Annual Report of the Corporate Governance Committee concerning the application of the Borsa Italiana Corporate Governance Code, emphasising a sound level of implementation within Brembo. See paragraph 18;
  - the assessment of the size and composition of the Board of Directors;
  - the circulation of the plan of proposed actions in 2019.

During this meeting, the Legal and Corporate Affairs Department also presented its comparative study of the principles contained in the Italy/UK and Italy/US corporate governance codes and data on the composition of the BoD observed by the main corporate governance reports issued by specialised consultants.

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 the Non-Executive Independent Director Valerio Battista.

The Lead Independent Director function is regulated by the Rules approved by the Board of Directors on 17 December 2012, fully incorporating the recommendations set forth in the Corporate Governance Code. More specifically, he is tasked with:

- serving as a point of reference for and coordinator of the petitions and contributions of non-executive Directors and, in particular, Independent Directors, within the Board of Directors;
- collaborating with the Chairman of the Board of Directors in order to ensure that members of the latter receive complete and timely information flows regarding operations;
- convening, at least on annual basis, the Independent Directors to discuss issues deemed of interest in regards to



- the functioning of the Board of Directors or the company's management;
- carrying out any and all additional duties that may be assigned from time to time by the Board of Directors and the Chairman;

- conducting, at the request of the Chairman, the Board Performance Evaluation on the functioning, size and composition of the Board of Directors and its Committees pursuant to the provisions of the Corporate Governance Code of Brembo S.p.A.

## 4.12. 2018 Board Performance Evaluation

The Regulations of the Board of Directors approved on 3 March 2017 state that in conducting the annual assessment of the size, composition and functioning of the Board of Directors and its Committees it may also be appropriate to procure the services of independent external advisors. As already recalled last year, 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 – Snapshot of the current situation;
- 2018 – Specific assessment, BoD culture analysis, relationship dynamics and style;
- 2019 – Term of office progress report and future direction of the BoD.

The plan for 2018, the second year of its term, involved a collegial session, facilitated by consultants from Spencer Stuart, divided into two parts, one on 7 November and the other on 17 December 2018, in which the great majority of the Directors currently in office participated. The meeting was structured as follows:

- presentation of the findings of the analysis of the prevalent culture within the Board and the Directors' individual styles; this analysis was conducted on the basis of a Board culture framework prepared by the Spencer Stuart International Board Practice, which summarises the information provided by the Directors through completion of an online questionnaire;
- verification of the efficacy of the actions taken in the previous year, in order to follow up on the Director's comments brought

- to light during the previous Board Performance Evaluation;
- further exploration of some topics of particular relevance and interest to the Directors, on which to reflect collectively within the framework of the annual self-assessment of the BoD's functioning, composition and size; among these, account was taken of the recommendations of the Italian Corporate Governance Committee contained in its "2018 Report on the Evolution of the Corporate Governance of Listed Companies" regarding the "Main Areas of Improvement Identified in 2018", which were the subject of a specific letter to the chairmen of listed companies.

In support of dialogue within the Board, the advisor prepared a specific guide, circulated to all Directors prior to the meeting, and a brief presentation of the results of the aforementioned survey of the prevalent culture within the BoD and the Directors' individual styles; finally, a table with the aforementioned "Main Areas of Improvement Identified in 2018", with an indication of the items implemented within Brembo, was distributed. Before the meeting, all Directors were sent a copy of the "Board Index 2018 Spencer Stuart" containing its findings regarding the boards of directors of the 100 largest listed companies in Italy.

The results of the evaluation, included in a report drafted by the advisor 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 17 January 2019 and, subsequently, during the Board of Directors' plenary meeting held on 21 January 2019.

Board Evaluation Process	Operating methods	Evaluation method	Advisor	General comments
2018 Board Performance Evaluation	Individual online questionnaires Collegial meeting	Independent	Spencer Stuart	<ul style="list-style-type: none"><li>• Directors: they confirmed their satisfaction and appreciation of the size, composition and functioning of Brembo's Board of Directors and its Committees.</li><li>• Advisor: the Board acts in accordance with the Corporate Governance Code and best practices at both the Italian and the international level.</li></ul>

In short, the Directors confirmed 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 consistent with the Corporate Governance Code and best practices in Italy and internationally.

The 2018 Board Performance Evaluation found a high level of

satisfaction with and appreciation of the size, composition and functioning of Brembo's Board of Directors and its Committees. However, in 2019 the Company intends to continue to introduce additional elements in line with Italian and international best practices (in the areas of engagement and stewardship) with the aim of maintaining governance consistent with the highest expectations of its stakeholders.

<b>Areas of Excellence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequate and regular information process concerning the management and performance of the business.</li> <li>• Prompt reporting of important decisions to the Board.</li> <li>• Involvement in the main business decisions (including extraordinary transactions).</li> <li>• Directors' constructive spirit.</li> <li>• Openness to all opinions, even conflicting opinions, by the management.</li> <li>• Combination of traits possessed by Board members (gender, age, experience, culture, etc.) which enhances the quality of the debate.</li> </ul>
<b>Board culture</b>	The analysis of the Board's culture emphasised the efficacy of the organisation of its collegial work, the focus on planning and corporate governance rules, clear meeting agendas and thorough, comprehensible supporting documentation. The matters on the agenda are effectively illustrated by the management, which is highly competent, transparent and available to answer follow-up questions from Directors. the decision-making process is sound, characterised by clear, measurable objectives and structured plans of action, with commitments, deadlines and responsibilities. It is clear that the company is striving for ongoing improvement and takes heed of the Directors' ideas and experiences. The Directors participate in the debate in critical, constructive spirit, bringing their professional expertise to bear on the various matters on the agenda. Decisions are taken collectively, after due consideration; above all, appreciation is expressed of the information provided regarding business performance.
<b>Efficacy of actions taken in light of the indications provided in 2017</b>	With regard to the efficacy of the actions taken by the Company to put into practice the indications provided by the Directors during the 2017 Board Performance Evaluation, the results of which were analysed at the Board meeting of 9 February 2018, it was found that the proposed actions were taken into consideration and implemented by the Company, confirming its satisfaction with the Board's functioning.
<b>2018 Recommendations of the Italian Corporate Governance Committee</b>	With regard to the four recommendations formulated by the Italian Corporate Governance Committee in its "2018 Report on the Evolution of the Corporate Governance of Listed Companies" regarding the "Main Areas of Improvement Identified in 2018", the following topics were analysed: a) pre-meeting information; b) clarity and completeness of remuneration policies; c) independence; and d) Board Evaluation. In their collective analysis, the Directors found that the Board of Directors had adopted the recommendations presented in the Corporate Governance Code and implemented appropriate practices. For further details, refer to paragraph 18.
<b>Composition and Size of the Board of Directors</b>	From the standpoint of the composition, functioning and size of the Board of Directors, the Directors confirmed that the Board's size was adequate and permitted its work to be done effectively.



## 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 the persons closely associated with them (internal dealing);
- 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 entry into force on 3 July 2016 of Regulation (EU) No 596/2014 on market abuse (“MAR”), at its session of 27 July 2016 Brembo’s Board of Directors approved the appropriate amendments to the relevant Procedures in place within Brembo with regard to the handling of Inside Information, the maintenance of the Register of persons with access to inside information (Insider Register” and the management of disclosure obligations for Relevant Persons and Persons Closely Associated with them (Internal Dealing).

In accordance with the guidance provided by CONSOB in its Guidelines for the Management of Inside Information of 13 October 2017 (the “Guidelines”), Brembo conducted an analysis and examination of its flows and processes, with the aim of implementing a system based on best practices within the Company, an undertaking which resulted, *inter alia*, in updates to the two main company procedures:

- the Procedure for Handling Inside and Relevant Information, which provides for:
  - the assignment to the Business Development Committee (composed of the Chairman, Executive Deputy Chairman, Chief Executive Officer, Chief Business Development & Marketing Officer, Chief Legal and Corporate Affairs Officer and Deputy Head of M&A) of the Inside Information Management Function, with the Chief Legal and Corporate Affairs Officer acting as point of contact for the formal adoption of the relevant decisions;
  - identification of the members of the C-Suite as Organisational Functions Responsible for Inside Information;
- Procedure for Maintaining the Insider Register and the list of persons with access to relevant information, that formalises the setting up of the RIL — Relevant Information List.

### 5.2. Procedure for Handling Inside and Relevant Information

Brembo’s Procedure for Handling Inside and Relevant Information or Price-sensitive Information, updated following the Board resolution of 8 May 2018, fully reflects not only the provisions of Regulation (EU) No. 596/2014, but also the indications provided in the Consob guidelines of 13 October 2017.

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 and Relevant Information.

These rules and principles are aimed at ensuring compliance with applicable statutory requirements in force from time to time and guaranteeing that Inside and Relevant Information is treated with the utmost confidentiality in order to prevent the selective disclosure of documents and information pertaining to Brembo and the Group, and that is to say, the divulgence of data to certain persons, including, without limitation, 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 therefore a preventive measure aimed at detecting and interdicting the abuse of Inside Information, market manipulation and improper circulation of Inside Information within the meaning of Articles 31 and 54 of Directive No. 2014/65/EU, Articles 8, 10 and 12 of Regulation (EU) No. 596/2014, and Articles 184 et seq. of TUF, 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 231 Model and Corporate Governance Code.

The Procedure must be observed by Directors, Statutory Auditors, Company Executives and all employees of Brembo and the Group, as well as by any person (whether they are natural or legal persons) afforded access on a regular or occasional basis to Brembo's Inside or Relevant Information relating to Brembo and/or the Group by virtue of his/her professional activity.

Assessing if and to what extent specific events could be deemed to give rise to Relevant or Inside Information, as well as whether or not to apply for authorisation to delay public disclosure of the Inside Information, is undertaken on a case-by-case basis and is the responsibility of the Business Development Committee, viewed as the organisational function charged with assessing whether information regarding the Company and other Group companies qualifies as Relevant or Inside Information and with taking the relevant market-disclosure decisions.

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](http://www.1info.it)), managed by Computershare S.p.A.

The Procedure is available on Brembo's website: [www.brembo.com](http://www.brembo.com), section Company, Corporate Governance, Governance Documents.

### 5.3. Internal Dealing Procedure

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, 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 persons exercising management, control and direction functions (Managers and persons closely associated therewith, insofar as they are potentially in possession of inside information, and Shareholders). The procedure sets forth, *inter alia*, 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](http://www.brembo.com), section Company, Governance Documents. The Head of Investor Relations is responsible for maintaining and periodically updating the list of insiders, as well as complying with public disclosure obligations in respect of transactions reported by Insiders.



## 5.4. Procedure for Handling the Insider Register and the Relevant Information List (RIL)

The Register and RIL Procedure (lastly updated through Board resolution of 8 May 2018) is designed to ensure compliance with all the obligations pertaining to the maintenance and timely updating of the Insider Register mentioned in Article 18 of the Regulation (EU) No. 596/2014, which requires issuers to draw up a list of any and all persons serving the company in a professional capacity, whether as employees or otherwise, who are afforded access to Inside Information for work-related purposes. The Register Procedure is also compliant with the requirements and recommendations set out in the Guidelines regarding the keeping and updating of the RIL, i.e. the list of parties with whom the issuers have professional collaborative relationships, including employment relationships, and who have access to the Relevant Information in the course of certain of their duties.

This Register Procedure therefore lays down the methods to be used to draft and update the Registers in accordance with the precise instructions given in Commission Implementing Regulation (EU) No 2016/347 with regard to the Insider Register, extended, where possible and/or advisable, to the RIL. In particular, this Register and RIL Procedure:

- identifies the requirements the Insider Register and the RIL must meet;
- determines the data to be recorded in the Insider Register and the RIL;
- outlines the structure of the Insider Register and the RIL;
- regulates the updating of the Insider Register and the RIL.

This Register and RIL Procedure applies to Brembo 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 or Relevant 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 or accountants.

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 and Relevant 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 and the RIL are aware of the legal and regulatory duties underlying their inclusion, as well as the sanctions attaching to the misuse or improper circulation of Inside 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 & Corporate Affairs Department is tasked with maintaining and updating the Insider Register and the RIL.

## 6. BOARD COMMITTEES

Brembo established all its Committees in accordance with the Corporate Governance 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 Committee<sup>10</sup>, 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 members:

Members	Position
BARBARA BORRA	Independent Director - Chairwoman
NICOLETTA GIADROSSI	Independent Director
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 contributing to the preparation of the succession plan for Executive Directors.

The meetings of the Remuneration & Appointments Committee:

- are always attended by the Chairman of the Board of Statutory Auditors or another Statutory Auditor as required by the Chairman; the other members of the Board of Statutory Auditors may also attend the meetings;
- may also be attended by persons, other than Committee members, who have been specifically invited and are part of

the Company's management and/or management structures, in relation to specific needs or items on the Agenda;

- are not attended by Executive Directors.

In 2018, the Committee:

1 held one meeting on 16 February 2018 after being convened (average length of session: approximately 1.5 hours), during which it:

i) *with regard to the Composition of the Board of Directors and the Combination of skills and professional backgrounds*:

- assessed 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 Board of Directors' Regulation for the positions in question and the compatibility of the positions held by them;
- assessed the combination of professional backgrounds and managerial skills in the 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), and in particular the General Policies for the Remuneration of Executive Directors, other Directors holding special positions and Key Management Personnel, also 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](http://www.brembo.com), section Company, Remuneration Policies).

<sup>10</sup> 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.



2. In addition, individual and collective meetings were held with members of the Committee for preliminary discussion of the 2019 remuneration policies, and in particular of the contents and characteristics of the new three-year Incentive Plan for Top Managers (LTIP 2019-2021).

3. Finally, the Committee held an additional meeting on 25 February 2019 to conduct an advance assessment of the matters to be put before the Board of Directors 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) *with regard to the Composition of the Board of Directors and the Combination of skills and professional backgrounds:*

- assessed 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 new Corporate Governance Code (approved on 7 November 2018) for

the positions in question;

- assessed 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 2018) and defined the proposals of the short-term annual Incentive Plan (MBO 2019);
- evaluated the closing results of the Incentive Plan for Executive Directors and Top Managers (LTIP 2016-2018), and their consistency with the short- and long-term policies adopted previously;
- evaluated and defined the proposals of the new short- and long-term remuneration policies, including the new three-year Incentive Plan for Top Managers (LTIP 2019-2021);
- examined the 2019 Remuneration Report (Sections I and II), assessing and confirming the effective implementation of the 2018 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](http://www.brembo.com), section Company, 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 juste 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](http://www.brembo.com), section Company, Corporate Governance, Remuneration Policies).

The information required by Article 123-bis, paragraph 1(l), 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 Committee<sup>11</sup>, which also acts as the Related Party Transactions Committee<sup>12</sup>, 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 2019.

The Committee is composed by 3 members:

Members	Position
LAURA CIOLI	Independent Director - Chairwoman
BARBARA BORRA	Independent Director
NICOLETTA GIADROSSI	Independent Director <sup>13</sup>

The duties and functioning of the Audit, Risks & Sustainability Committee are defined in 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.

The following persons are always invited to the Committee meetings:

- the Chairman of the Board of Statutory Auditors or another Acting Auditor delegated by the Chairman;
- the Director in charge of the Internal Control and Risk Management System and the 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, Risk & 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 2018, the Audit, Risk & Sustainability Committee held six meetings, duly recorded in the minutes, lasting about 4 hours each on average, on the following dates: 26 February, 3 May, 29 June, 19 July, 25 October, 13 December. In addition, as at the date of approval of this Report, the Committee had held one meeting, on 25 February 2019, during which it reported on the Internal Audit's activity until the end of the financial year, the final periodic reports for 2018 and the 2019-2021 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 4 March 2019.

All members of the Committee also participated in the induction programme 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 2018 Financial Statements were approved, and it expressed opinions on the adequacy of that System for 2018 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.

<sup>11</sup> Starting with its term beginning on 20 April 2017, for the first time the Board of Directors assigned the Committee responsibility for supervising sustainability issues, resulting in the change of the Committee's name from the Audit and Risks Committee to the Audit, Risks and 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 of Borsa Italiana S.p.A.

<sup>12</sup> Due to the fact that the Audit, Risks & Sustainability Committee is wholly composed by Non-executive and Independent Directors, pursuant to Article 2.2.3, paragraph 3, of the Rules of Borsa Italiana S.p.A., and Brembo S.p.A.'s Corporate Governance Manual (Article 3), the Committee also acts as Related Party Transactions Committee.

<sup>13</sup> Directly elected during the Shareholders' Meeting of 20 April 2017 from the list submitted by a group of Shareholders holding 0.515% of the share capital.



In supervising the *Internal Control and Risk Management System*, 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 of 31 December 2018 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 recall;
- was constantly updated by the Chief Internal Audit Officer 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 by the Board of Directors in 2018;
  - 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 2019-2021 Audit Plan and related 2019 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.

Specifically, with regard to the Internal Audit Function, the Committee was given an explanation of the Metrics used by the Internal Audit Function in its assessment of: the audit findings (priorities and residual risk following the implementation of action plans) and the various observations and follow-up activities, together with the results of the Internal Audit Function's benchmarking process, carried out with the support of the consultancy firm CEB (Audit Leadership Council).

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 of the Company:

- the Chief Administration and Finance Officer explained the application of the new accounting standards that do not have material impacts on Brembo and the main points of attention identified by the Independent Auditors that do not represent significant deficiencies in the internal control system but mere points of attention raised by the auditors during their activity in the field, in addition to the activities carried out in accordance with Law 262/05 and its extension to Group companies;
- the Chief Legal & Corporate Affairs Officer illustrated the actions taken by Brembo to achieve compliance with Regulation (EU) No. 2016/279 on the protection of personal data, the proposed Organisational Structure and Brembo Privacy Policy, subsequently approved by the Board of Directors on 8 May 2018;
- the Chief Purchasing Officer illustrated the operating methods and authorisation flows relating to processes managed by his function and the details of the improvement actions/plans identified and in progress as a result of audits;
- the Chief Information Technologies Officer illustrated the project's architectural and technological characteristics and milestones, with regard to the IT Disaster Recovery Plan, which resulted in the implementation of a full-fledged Business Continuity System (also covering disaster recovery risks). Information was also provided regarding the findings of the assessment of the compliance of the IT governance system with international frameworks (Cobit/ISO) performed by Group companies;
- the Chief Real Estate Development Officer presented his organisational structure, the projects and activities managed by the Real Estate Development Department, and the operating conditions of management of the relevant authorisation processes and flows, in particular for the award of tender and professional service contracts;

- the Chief Human Resources & Organizational Officer explained his relevant processes for the purposes of Legislative Decree No. 231/2001, describing the specific control activities, such as personnel selection, management of expense statements and the use of non-EU workers (with specific activities for employees and temporary workers).

In view of further monitoring of the system implemented at the Group level, the Committee met to verify the progress of the plans at the local level:

- at the meeting of 26 February 2018 the Country General Manager of Brembo Czech s.r.o.;
- at the meeting of 25 October 2018 the Country General Manager of Brembo India;
- at the meeting of 25 February 2019, the Country General Manager of Brembo North America Inc.

With regard to the topics of sustainability and the Non-Financial Statement pursuant to Legislative Decree No. 254/2016:

- during its meeting of 25 October 2018, the Committee examined the plan of activities for the preparation of the 2018 NFS, including the audit activities within the framework of the relevant assurance process, finding it to be consistent and in accordance with the timescales for the preparation of the consolidated financial statements;
- during its meeting of 13 December 2018, the Chief CSR Officer presented the activities carried out for the revision of the positioning of the material topics, confirming the

importance to Brembo of the topics already present and including water management among the priority topics. The proposed Materiality Matrix for 2018 — subsequently approved by the Board of Directors on 17 December 2018 — was then illustrated;

- finally, during its meeting of 25 February 2019 the Committee conducted an advance examination of the 2018 NFS, prepared in accordance with Legislative Decree No. 254/2016 for reporting year 2018, finding it to be consistent with the provisions of the Decree and the Committee has been informed about the main 2018 ESG Risks and the related management actions.

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

- received ongoing information on 'Ordinary' Related Party Transactions carried out both at arm's length and otherwise, with Brembo Group companies, 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 3 May 2018, 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 2017 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, Antitrust Code of Conduct)	Yes



Effective risk management is a key factor in maintaining the Group's value over time. The Internal Control and Risk Management System (hereinafter for brevity, "System" or "ICRMS") defined by Brembo:

- 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](http://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 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 Executive Director in charge of the Internal Control and Risk Management System is 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 is 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 Organisational, 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 2018 Annual Report<sup>14</sup>.

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 (Committee of Sponsoring Organizations), 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 as of 2015.

## 10.1. Appropriateness of the Internal Control and Risk Management System

With reports dated 19 July 2018 and 25 February 2019, 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 Officer 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 appropriate to the Group's structure and type of business, and suited to prevent the risks identified. Furthermore, the accounting principles and procedures are properly applied for the purposes of preparing the periodic financial reports.

<sup>14</sup> [www.brembo.com](http://www.brembo.com), section Investors, 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 Report, 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, in collaboration with the Compliance Officer, 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 of accounting principles, etc.). Control measures taken to minimise risks identified during the risk assessment process are outlined using the appropriate formats (flow charts and matrices). Key control measures have been identified from among these.

In determining whether the administrative and accounting procedures are being effectively applied, the Manager in charge of the company's financial reports relies on the support of the Internal Audit function, which, by agreement with the same and the Compliance Officer, draws up a three-year Audit plan that is carried out through scheduled annual test activities and conducted at all Group companies within 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 by the Company to address any missing key control measures, existing control measures that following a test have been found not to have been properly

applied, or, lastly, 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 2018, the Executive Director in charge of the Internal Control and Risk Management System coordinated, with the support of an external specialized advisor, the activities aimed at updating the assessment of sustainability risks, using measurement

criteria in line with the Group's risk management methodology, as well as 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 and Risk Management 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 4 March 2019.

## 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 2017 the Board of Directors also approved the related organisational structure for 2018, 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's (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 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 and Risk Management System, while promoting effective control, at reasonable costs, with special regard to:
  - the reliability and integrity of accounting, financial, management and non-financial information;
  - the efficiency and efficacy of company processes and the resources allocated to them;
  - the compliance of processes and transactions with laws, supervisory regulations, rules, policies, plans and internal procedures;
  - safeguarding the value of the company's business and assets.

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

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

During 2018, Internal Audit operated based on the approved Three-year Audit Plan, which is updated on a yearly basis in light of the changed risk scenarios, and which provides for: audits of compliance with Law No. 262/05 and Legislative Decree No. 231/2001, IT audits, audits on relevant compliance activities, ethics audits based on specific reports received and operational audits.

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, coordinating her activity with the independent auditors.

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 2018, 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 and Risk Management 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, Risks & Sustainability Committee and Supervisory Committee and attended the meetings of the Board of Statutory Auditors.

At its meeting on 25 February 2019, the Audit, Risks & Sustainability Committee was provided with appropriate information on the results of Chief Internal Audit Officer's activities for 2018 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 2018, during periodic meetings and through the Annual Report on the adequacy of the control model implemented for the purposes of Law No. 262/05 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, updated in March 2018) is made up of:

<b>General Section</b>	A General Section illustrating the company's profile, the regulations of reference, 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 constructed 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. The General Section was updated in March 2018, through the integration/amendment of the following parts: <ul style="list-style-type: none"><li>• addition to Article 25-<i>duodecies</i> of Legislative Decree No. 231/2001 of paragraphs 1-<i>bis</i>, 1-<i>ter</i> and 1-<i>quater</i> of Article 12, Provisions aimed at combating illegal immigration (Legislative Decree No. 286/1998 – Consolidated Immigration Act);</li><li>• new Article 25-<i>terdecies</i> of Legislative Decree No. 231/2001, on racism and xenophobia (bill 2886, approved by the Chamber of Deputies on 8 November 2017);</li><li>• the Whistleblowing System (modification of the penalty system — including for those who make false/baseless disclosures — and expansion of protection for whistleblowers).</li></ul>
<b>Special Sections</b>	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.
<b>Code of Ethics</b>	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
<b>Brembo Compliance Guidelines</b>	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.
<b>Antibribery Code of Conduct</b>	Code of Conduct that, in line with the principles entrenched in the Code of Ethics and international best practices, is aimed at: <ul style="list-style-type: none"><li>• 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;</li><li>• ensuring the highest levels of integrity by defining, <i>inter alia</i>, 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).</li></ul> 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.

<b>Rules governing the proceedings of the Supervisory Committee</b>	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.
<b>Group compliance system</b>	<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>the adoption by each subsidiary of a compliance programme designed in light of the local regulatory framework governing corporate administrative/criminal liability;</li> <li>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: <ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> <li>the Supplier Code of Conduct;</li> <li>the Brembo Policy on Non-discrimination and Diversity;</li> <li>Brembo's Operating Procedures, Instructions and related Internal Authorisation Matrixes, available for consultation on the Company's Web portal, 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.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Brembo Antitrust Code of Conduct</b>	<p>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<sup>15</sup>, 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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>the restrictions imposed by antitrust rules;</li> <li>the cases in which such restrictions may most frequently be breached;</li> <li>the most common areas/situations of risk of violations of antitrust rules;</li> <li>the proper behaviour to be adopted to ensure full compliance with antitrust legislation in the various countries in which Brembo operates.</li> </ul> <p>Brembo Antitrust Code of Conduct 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 2019 at Group companies based outside the European Union.</p> <p>The document was presented to the Audit, Risks &amp; 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.</p>

<sup>15</sup> Available from the website [www.brembo.com](http://www.brembo.com), in the section Company, Corporate Governance, Code of Conduct and Policies, on the basis of which Brembo acts in accordance with the principles established by national and international legislation safeguarding free competition in view of the promotion of fair competition.



## Privacy Policy and other Operating Procedures

The Privacy Policy was approved by the Board of Directors of Brembo S.p.A. on 8 May 2018 to set out the most important principles for the protection of personal data and how such principles are to be implemented, including in the light of the new European General Data Protection Regulation (Regulation No 679/2016/EU – GDPR), applicable in all Member States of the European Union with effect from 25 May 2018.

The Privacy Policy applies to Brembo S.p.A. and the Group's various subsidiaries based in the European Union. While upholding the principles and obligations already set out in the previous legislation, the GDPR makes some changes, strongly emphasising the accountability of data controllers and processors — i.e., pro-active behaviour that shows the concrete adoption of measures aimed at ensuring application of the Regulation.

To this end, Brembo S.p.A. has clearly defined and identified the persons involved in processing Personal Data, together with their roles, rights and duties, with the aim of creating an appropriate system for protecting and safeguarding Personal Data, as described below:

Roles envisaged in applicable law:

- the Controller (Brembo S.p.A. and the individual companies of the Group within the EU);
- the Group's Data Protection Officer (DPO), based in Italy and designated on a voluntary basis as the sole DPO for the Group's European subsidiaries. Debora Stella, attorney at the law firm Bird&Bird, was appointed to this role. She acts as the company's primary contact person with regard to matters related to the processing of Personal Data and is required to supervise compliance with Personal Data protection legislation within the Company;
- Personnel Authorised to Process Personal Data (Controller's Employees);
- (External) Processor (External Suppliers who process data on the Controller's behalf). A written agreement with the detailed content required by the Regulation will be necessary. For this purpose, Brembo has approved a standard Personal Data Processing Contract binding the supplier to comply with the privacy legislation in force at the time.

Other organisational roles created within Brembo:

- the Privacy Supervisory Board is responsible for coordination and guidance with regard to the protection of personal data and is composed of the following permanent members: (i) Chief Legal & Corporate Affairs Officer; (ii) Chief Human Resources and Organization Officer; (iii) Chief Information Officer;
- Data Protection Contact. The Data Protection Contacts are internal personnel with a supporting role not required by law and are designated, for organisational purposes, from within each department, division or business unit, and from each Company of the Group within the EU, as a focal point for practical and operational management of personal data processing activities within their remit.

In order to exercise their rights, as set out in the GDPR (Articles 15-21), in respect of the processing of their data by Brembo S.p.A., including the right to request additional information about the policy statement provided to them, data subjects (employees, interns, supplier contact personnel, clients and visitors) may contact the Data Protection Officer (DPO) by sending an e-mail to [privacy.italy@brembo.it](mailto:privacy.italy@brembo.it) or by sending a registered letter with return receipt to the Company's registered office at the addresses indicated, for the attention of the DPO.

In addition, operating procedures such as the following have been issued in execution of the Policy:

- Data Breach Management Procedure;
- Procedure for the Exercise of the Rights of Data Subjects;
- Procedure Privacy by Design – Privacy By Default;
- Procedure for the Exercise of the Right to Data Portability.

### 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 Statements.

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 Body (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 Chairman is external to the company's organisation.

As regards the specific activities within its remit, the Supervisory Committee met on 26 February 2018, 29 May 2018, 19 July 2018, 25 October 2018, 13 December 2018. The Chairman of the Committee also attended the Audit, Risks & Sustainability Committee meetings for the matters within his responsibility and interest. On 25 February 2019, a meeting was held to discuss the final periodic reports for 2018.

In 2018, the Chairman 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 231 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 231 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.

During the year, no violations of laws subject to the penalties provided for in Legislative Decree 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 231 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 (bill 2208 approved on 15 November 2017 by the Chamber of Deputies). The principles underlying the management of input from whistleblowers 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 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, member 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](http://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 EY 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.

The award of assignments to the Independent Auditors is subject to two procedures, drafted in accordance with the changes introduced by Legislative Decree No. 135/2016 and the

auditing of the Non-Financial Statement pursuant to Legislative Decree No. 254/2016, examined and approved by the Board of Statutory Auditors during its meeting of 18 July 2017, which govern:

- the process for selecting and awarding the statutory auditing assignment to Independent Auditors, as required by law, with the aim of safeguarding the independence of the external auditors — a fundamental guarantee of the reliability of accounting information;
- 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 banned 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%.

The current Independent Auditors were assigned responsibility for verifying the preparation of the Statement of Non-Financial Information drafted in accordance with Legislative Decree No. 254/2016, 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 reporting year 2018, the Independent Auditors met regularly with the Board of Statutory Auditors for updates on ongoing audit activities and to discuss the significant matters raised in the Independent Auditors' Report pursuant to Articles 14 and 16 of Legislative Decree No. 39/2010, as amended by Legislative Decree No. 135/2016.

## 10.7. Manager in charge of the Company's financial reports

Pursuant to Article 27-*bis* of the By-laws, on the basis of a non-binding opinion from the Board of Statutory Auditors, on 5 March 2018 the Board of Directors appointed the Chief Administration & Finance Officer, Andrea Pazzi, the Manager in charge of the Company's financial reports, inasmuch as his function at Brembo involves managing the entire accounting information cycle, from the administrative and accounting procedures for the production of the data included in the financial statements to the preparation of the draft financial statements, and also because the Group's entire finance structure, i.e. all subsidiaries of Brembo S.p.A., report to him.

Upon appointment, also with the favourable opinion of the Board of Statutory Auditors, 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 assignment is set to expire on the date of the Shareholders' Meeting approving the financial statements at and for the year ending 31 December 2019.

The Manager in charge of the Company's financial reports is invited to all meetings of the Audit, Risks & Sustainability Committee and Board of Statutory Auditors 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.

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, Risks & Sustainability 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 Company's 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. 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 Procedure<sup>16</sup>

The purpose of the Procedure, as also specified in the Code of Ethics, is to ensure the transparency and the substantive and procedural propriety of Related Party Transactions that are not concluded at arm's length, with a view to safeguarding the company's higher interests. As a general rule, the said transactions may be concluded only when strictly necessary in the company's interest, without prejudice to the foregoing provisions. The Procedure indicates the rules for evaluating the moderately and highly significant transactions undertaken directly by Brembo or through subsidiaries and establishes

the organisational safeguards and information 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.p.A.'s Related Party Transactions Procedure is available on Brembo's website ([www.brembo.com](http://www.brembo.com), section Company, Corporate Governance, Governance Documents) and is summarised in the following table.

<sup>16</sup> 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).

**Main aspects of the Related Party Transactions Procedure**

<b>Related Party Transactions Committee</b>	This function is performed by the Audit, Risks & Sustainability Committee, as it consists of three non-executive and independent Directors.
<b>Scope of Application</b>	<p>Parties set forth in Attachment 1 to the Consob Regulations (which refers to IAS 24 at the date of publication of Regulations):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brembo S.p.A.'s Directors, both executive or non-executive;</li> <li>• Acting Auditors;</li> <li>• Key Management Personnel (in the case of Brembo: Chairman, Executive Deputy Chairman, CEO and General Manager of Brembo S.p.A.);</li> <li>• close members of the family of Directors and Acting Auditors, who could influence, or be influenced by, that individual in their dealings with Brembo;</li> <li>• 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.</li> </ul>
<b>Low Value Transaction Threshold</b>	€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.
<b>Moderately Significant Transaction Thresholds</b>	Transactions whose value ranges from €250,000 and the Highly Significant Transaction threshold.
<b>Highly Significant Transaction Thresholds/ Indices</b>	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 8 May 2018 based on 2017 Financial Statements data).
<b>Exclusions / Exemptions</b>	<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 &amp; Appointments Committee, which consists solely of non-executive Directors and a majority of Independent Directors. For instance:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneration of BoD and Board of Statutory Auditors;</li> <li>• Remuneration of Key Management Personnel;</li> <li>• Remuneration Policies;</li> <li>• Stock option plans.</li> </ul> <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:

<b>Composition (Article 22 of the By-laws)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 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;</li><li>• 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;</li><li>• Auditors are appointed for a term of three years and are eligible for re-appointment; their remuneration is determined by the General Shareholders' Meeting.</li></ul>
<b>List voting (Article 22 of the By-laws)</b>	<p>The lists for the appointment of Statutory Auditors:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 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;</li><li>• the lists containing a number of candidates equal to or greater than three, 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.</li></ul> <p>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:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>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;</li><li>ii. Shareholders who have entered into the same shareholders' agreement within the meaning of Article 122 of TUF;</li><li>iii. Shareholders who are otherwise associated with each other by virtue of associative relationships contemplated under the applicable statutory and regulatory framework.</li></ol> <p>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.</p> <p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 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;</li><li>• 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.</li></ul>
<b>Election (Article 22 of the By-laws)</b>	For the purposes of election of the Board of Statutory Auditors, the majority list elects two Acting Auditors and one (1) 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 2018

Office held	Name and surname	Year of birth	Date of first appointment <sup>1</sup>	In office from	In office until	List <sup>2</sup>	Indep. as per Code	Attendance to Board of Statutory Auditors' meetings in 2018 <sup>3</sup>	Attendance to Board of Directors' meetings in 2018 <sup>4</sup>	Weight of other offices held <sup>5</sup>
<b>ACTING AUDITORS</b>										
Chairwoman	Raffaella Pagani	1971	29.04.2014	20.04.2017	Approval of the Financial Statements at 31.12.2019	m	x	100%	100%	4,31
Acting Auditor	Alfredo Malguzzi	1962	20.04.2017	20.04.2017	Approval of the Financial Statements at 31.12.2019	M	x	100%	88%	N.A. <sup>6</sup>
Acting Auditor	Mario Tagliaferri	1961	20.04.2017	20.04.2017	Approval of the Financial Statements at 31.12.2019	M	x	92%	100%	4.51
<b>ALTERNATE AUDITORS</b>										
Alternate Auditor	Myriam Amato	1974	29.04.2014	20.04.2017	Approval of the Financial Statements at 31.12.2019	m	x	-	-	-
Alternate Auditor	Marco Salvatore	1965	29.04.2014	20.04.2017	Approval of the Financial Statements at 31.12.2019	M	x	-	-	-
Number of meetings held during the year of reference						2018	Board of Statutory Auditors: 13	Board of Directors: 8	Audit, Risks & Sustainability Committee: 6	Remuneration & Appointments Committee: 1

NOTES

- 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.
- This column shows the list from which each Auditor was elected ("M": majority list; "m": minority list, submitted by a group of shareholders representing 0.523% of share capital).
- This column shows the percentage of Board of Statutory Auditors' meetings attended by Statutory Auditors in 2018 (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.
- This column shows the percentage of Board of Directors' meetings attended by Statutory

Auditors in 2018 (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.

6 Pursuant to Article 144-*terdecies*, paragraph 2, it should be noted that the maximum number of positions held shall not apply to Auditor Alfredo Malguzzi, as he is member of the Supervisory body within one issuer only (Brembo S.p.A.).



## 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., Nord-Com S.p.A., Dufry Shop Finance Ltd. and Tata Consultancy Services (Italy). In addition, she is a member of the Board of Statutory Auditors of E-Distribuzione S.p.A., Enel Italia S.r.l., and other companies. In addition to being member of the Board of Directors of Azimut Holding S.p.A. and Azimut Libera Impresa SGR S.p.A., she audits the accounts of 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, and LaGare S.p.A., as well as on the boards of statutory auditors of BNP PARIBAS Lease Group S.p.A., Brembo S.p.A., Cubegas S.r.l., Gruppo Lactalis Italia S.r.l., IES Biogas S.r.l., 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 currently holds the position of Chairman of the Board of Statutory Auditors of Banca Cremasca e Mantovana Credito Cooperativo S.C.R.L, Brembo SGL CarbonCeramic Brakes S.p.a., Cysero S.p.a., Consorzio it S.p.a., Guarniflon S.p.A., Nerviano Medical Sciences S.r.l., Nerpharma S.r.l., S.C.R.P. S.P.A., Crema Diesel S.p.A. He serves as acting auditor at Brembo S.p.a., Marsilli S.p.a., Fondazione Nazionale Commercialisti, Accelera S.r.l., Simis S.r.l., Up S.r.l., Kilometro Rosso S.p.A.

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 2018 Corporate Governance Code. Satisfaction of these 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 2018, it was confirmed. With regard to the maximum number of positions held at other companies, the Company assessed the Statutory Auditors' compliance both 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 2018 is given in the table on page 59.

## 13.2. Board of Statutory Auditors' Diversity Policies and Criteria and ensuing application

When company boards were renewed for the period 2017-2019, the outgoing Board of Directors expressed its position to the Shareholders on the managerial and professional figures deemed as key or relevant, to be valued together, and therefore in the lists of candidates for the Supervisory Body 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.

It should be noted that, in addition to the applicable statutory and regulatory requirements, by updating Brembo S.p.A.'s Corporate Governance Code on 7 November 2018, the Board of Directors also approved diversity-based criteria, including related to gender issues, in addition to those established by applicable laws and regulations. These criteria aim at ensuring the composition of a governing body that is adequate to the Group's size, positioning, complexity and the specific nature of its business sector and strategies.

### ADDITIONAL DIVERSITY CRITERIA FOR THE COMPOSITION OF THE BOARD OF STATUTORY AUDITORS (Article 8, Paragraph 3, of Brembo S.p.A.'s Corporate Governance Code)

<b>GENDER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>At least one-third of the acting and alternate members of the Board of Statutory Auditors is made up of statutory auditors of the less-represented gender.</li> </ul>
<b>HARD SKILLS</b> <b>Professionalism</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Record of honouring shared ethical principles<sup>17</sup>.</li> <li>Overall experience of at least three years in professional or academic endeavours closely related to the Company's business.</li> <li>Governance or control activities or executive or managerial duties in listed or medium-large enterprises in closely related sectors and of the size of Brembo for a suitable period.</li> <li>Knowledge of business mechanisms, strategies, risk assessment and management techniques.</li> <li>Understanding of the dynamics of the global financial system.</li> </ul>
<b>SOFT SKILLS</b> <b>Personal aptitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sufficient time available in view of the complexity of the assignment.</li> <li>Full understanding of the powers and obligations inherent in the position and the functions to be performed.</li> <li>Collaboration, involvement and ability to influence (knowing how to instil and contribute to professionalism and the development of opinions and taking a part in resolving conflicts).</li> </ul>

In the self-assessment process of the Board of Statutory Auditors it was found that:

- all statutory auditors meet the qualitative and quantitative Additional Criteria set out in New Art. 8.C.3 of Brembo

S.p.A.'s Corporate Governance Code;

- the composition of the Control Body is an adequate mix of skills and at least one-third of its members is of the less-represented gender.

<sup>17</sup> See Brembo's Code of Ethics.



### 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 Auditors<sup>18</sup>.

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 2018, the Board of Statutory Auditors:

- performed 13 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 (6 meetings) and Remuneration & Appointments Committee (1 meeting); the meetings of the Board of Statutory Auditors lasted about 3 hours on average;
- 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 the 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 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 to examine and discuss the issues falling within their respective remit, including the impact arising from the application of the new accounting standards at Group level;
- was regularly informed by the Chief CSR Officer 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 collecting and validating data at a global level in order to prepare the Statement of Non-Financial Information pursuant to Legislative Decree No. 254/2016;
- reported to the Board of Directors on the significant matters indicated in the Independent Auditors' Report pursuant to Articles 14 and 16 of Legislative Decree No. 39 of 27 January 2010, as amended by Legislative Decree No. 135/2016;
- issued two opinions on the requests for supplementation of the consideration granted to the Independent Auditors for statutory auditing services as a result "of certain changes in the scope of activity and/or the issue of new international accounting standards that introduced and/or entail new obligations for the statutory auditors or the performance of more complex verification activity for the performance of auditing activity";
- supervised the process of achieving compliance with Regulation (EU) No 2016/279 on the protection of personal data (GDPR) by Brembo S.p.A. and by the Group's European companies and received a copy of the DPO's Annual Report to the Board;
- supervised the process of awarding contracts for services other than independent auditing on the basis of periodic statements from the Independent Auditors;

<sup>18</sup> 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.

- met with the Chief Information Technologies Officer to explore the architectural and technological characteristics of the IT Disaster Recovery Plan and the results of the assessment of the IT governance system's compliance with international frameworks (Cobit/ISO) performed by Group companies.

Similar to the self-assessment process of the Board of Directors, the Statutory Auditors carried out an assessment of the composition and functioning of the Board of Statutory Auditors (also in compliance with the "Rules of conduct of the Board of Statutory Auditors of listed companies" issued by the National Council of Doctors Accountants and auditors and published on April 2018, rule Q.1.1.) The "Board of Statutory Auditors review" was in fact carried out on the basis of a

questionnaire followed by a report presented to the Board of Directors. At the end of the process, a general satisfaction resulted on the functioning and on the general contribution, as well as a positive climate within the Board of Statutory Auditors. It also determined an effective relationship with the Board and a high level of collaboration with Brembo's Internal Structures. Among the topics covered by the review, also the application of the diversity policies pursuant to art. 123-bis, paragraph 2, lett. d-bis of the TUF and the relevant criteria for the Board of Statutory Auditors have been analysed.

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 relations with shareholders and the financial community in general is entrusted to the Investor Relations function, which is under the responsibility of Matteo Tiraboschi, Executive Deputy Chairman. 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 and the Chief Executive Officer 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 Company's 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](http://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](mailto:ir@brembo.it) and phone 035.60.52.145.

Company-specific information that could be relevant to Shareholders is published on Brembo's website ([www.brembo.com](http://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](http://www.1info.it)), managed by Computershare S.p.A.



## 15. GENERAL SHAREHOLDERS' MEETINGS

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

<b>Calling of General Shareholders' Meetings</b>	<p>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.</p> <p>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.</p>
<b>Addition of items to the Agenda and submission of New Motions</b>	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 application , or to submit motions on items already on the agenda.
<b>Right to pose questions prior to the General Shareholders' Meeting</b>	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.
<b>Participation in and representation at the General Shareholders' Meeting</b>	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.
<b>Quora and resolutions of the General Shareholders' Meeting</b>	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.

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

**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 ([www.1info.it](http://www.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](http://www.brembo.com), section Investors, For Shareholders, Shareholders' Meeting.

The General Shareholders' Meeting held on 20 April 2018 was attended by the majority of Directors currently in office and all the members of the Board of Statutory Auditors currently in office.

The notice of calling for the next General Shareholders' Meeting,

convened on 18 April 2019, is available on the Company's website, [www.brembo.com](http://www.brembo.com), in the Investors section, For Shareholders, Shareholders' Meeting, 2019, from the authorised storage system ([www.1info.it](http://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 and functions to the Audit & Risk Committee

When appointing the new company officers on 20 April 2017, the Board of Directors assigned responsibility for supervising sustainability issues to the Audit & Risk Committee, resulting in the change of the Committee's name to the Audit, Risks & Sustainability Committee, and its specific duties 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 of Borsa Italiana S.p.A. 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 & Risk 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. In particular, the main 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.

See section 9 for information on the Committee's composition and work in 2018.

### 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 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 2018

There were no changes after 31 December 2018.

## 18. REMARKS ON THE LETTER FROM CHAIRMAN OF THE CORPORATE GOVERNANCE COMMITTEE OF 21 DECEMBER 2018

The notice sent by the Chairman of the Corporate Governance Committee to all issuing companies on 21 December 2018 and the Annual Report — Sixth Edition — on the state of application

of the Borsa Italiana Corporate Governance Code (July 2018) were first circulated to the Executive Directors, Chairwoman of the Board of Statutory Auditors and Lead Independent Director.

The four “Committee Recommendations for 2019” indicated in the letter, which concern (i) pre-meeting information, (ii) clarity and completeness of remuneration policies, (ii) independence and (iv) the Board Evaluation, were then examined by the Lead Independent Director and by the Independent Directors during the meeting of 17 January 2019 and then submitted to the

Board of Directors on 21 January 2019, during the examination of the findings of the 2018 Board Performance Evaluation, emphasising the existence of a sound level of implementation of the Code by Brembo and concluding that the Board of Directors has complied with the provisions of the Corporate Governance Code and adopted appropriate practices.

## 6th Annual Report on the application of the Corporate Governance Code of Borsa Italiana

### RECOMMENDATIONS of the Governance Committee in its letter of 21 December 2018

#### PRE-MEETING INFORMATION

The Committee invites the BOD to express an explicit assessment of the adequacy of pre-meeting information received in the course of the year. In particular, the Chairs of the BoDs are called to promote the evaluation activity and to ensure that the confidentiality issues are protected without compromising the adequacy and timeliness of the flows of information that precede board meetings.

#### BREMBO'S IMPLEMENTATION

With the aid of the external consultant tasked with the Board Performance Evaluation (Spencer Stuart), questionnaires and interviews were administered to the directors, who were asked to give an opinion of the adequacy and timeliness of pre-meeting information. In this process, it was found that the Directors deem that the Board of Directors has adopted the recommendations of the Corporate Governance Code and implemented appropriate practices. In particular, it was found that the documentation provided by the management is detailed and well organised. It is sent appropriately in advance (except for the most confidential material) using efficient IT systems.

See section 4.12.

#### CLARITY AND COMPLETENESS OF REMUNERATION POLICIES

The Committee invites the BoD and the Remuneration and Appointments Committee to assess the adequacy of the remuneration policy with the pursuit of the goal of the company's sustainability in the medium-to-long term. In particular, the Committee recommends, above all the competent bodies of the medium and large issuers, to strengthen the link of variable remuneration to parameters related to long-term objectives and to limit to exceptional cases, which deserve an adequate explanation, the possibility of paying-out a compensation that is not linked to predetermined parameters (i.e. “ad hoc” bonuses).

Aspects described in detail in the Annual Remuneration Report, submitted for the review of the Shareholders' Meeting.

#### INDEPENDENCE OF THE DIRECTORS

The Committee invites the BoD to apply with more stringency the independence criteria and control bodies to monitor the proper application of these criteria: the Committee stresses that cases of their non-application should be an exception and, above all, should be adequately disclosed through a comprehensive explanation in the corporate governance report.

Brembo's current BoD does not present any cases of failure to apply such criteria. During previous terms, it was disclosed that the nine-year criterion had only been waived on an exceptional basis, with an express account of the Company's assessments of the waiver of the criterion for the individual position.

#### BOARD EVALUATION

The Committee invites the BoD to ensure greater transparency in the methodology of the Board Review. The Committee hopes, above all for large issuers, that a board component will supervise the board review process and that issuers adopt the evaluation procedure that will enhance the contribution of each individual director.

The Board Review process is described in section 4.12, where its findings are also presented.

It was previously conducted directly by the Lead Independent Director and in 2017 and 2018 the latter, together with the Independent Directors, continued to examine and discuss the plan of activity and findings in advance in order to propose additional improvements to improve and promote a governance model consistent with Italian and international trends.