

**RELAZIONE ANNUALE
SULLE REMUNERAZIONI
DEL GRUPPO BREMBO 2019**





Introduzione	4
Sezione I	5
1. Informazioni sulle procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione della politica in materia di remunerazione	5
1.1. Finalità e soggetti coinvolti	5
1.2. Comitato Remunerazione e Nomine	6
1.3. Consiglio di Amministrazione	8
1.4. Assemblea degli azionisti	9
1.5. Eventuale intervento di esperti indipendenti	9
1.6. Processo per la definizione e approvazione della Politica	9
2. Informazioni sulla politica della Società in materia di remunerazione	11
2.1. Contenuto della Politica	11
2.2. La Remunerazione dei componenti dell'Organo di Amministrazione	12
2.2.1. Amministratori non investiti di particolari cariche	12
2.2.2. Amministratori investiti di particolari cariche e Dirigenti con responsabilità strategiche	13
2.3. La Remunerazione dei componenti del Collegio Sindacale	14
2.4. Retribuzione variabile - MBO e LTIP - attribuita ad alcuni componenti del Consiglio di Amministrazione e ad altri Dirigenti	14
2.4.1. MBO	14
2.4.2. LTIP	15
2.5. Indennità in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto	16
2.6. Patti di non concorrenza	17
2.7. Clawback/Malus	17
Sezione II	18
Premessa	18
Prima parte	18
Seconda parte	21
Tabella 1 - Compensi corrisposti ai componenti degli Organi di Amministrazione e di Controllo e ai Dirigenti con responsabilità strategiche.	21
Tabella 3b - Piani di incentivazione monetari a favore dei componenti dell'Organo di Amministrazione e dei Dirigenti con responsabilità strategiche	23
Schema 7-ter Tab. 1 - Schema relativo alle informazioni sulle partecipazioni dei componenti degli Organi di Amministrazione e di Controllo, dei Direttori Generali e degli altri Dirigenti con responsabilità strategiche	24
Allegati	25
Raccordo tra richieste del regolatore e relazione sulle remunerazioni	25
Riferimenti Normativi	27
Glossario	28



Introduzione

Nel corso del 2018 è rimasta sempre forte l'attenzione alle tematiche relative alla remunerazione all'interno del Gruppo Brembo, in particolare, alla luce della definizione del nuovo Piano di incentivazione di lungo termine LTIP 2019-2021 per il Top Management. In continuità con il passato, infatti, e in ragione del continuo percorso di crescita e consolidamento intrapreso dal Gruppo, Brembo persegue la progettazione dei propri sistemi incentivanti affinché siano costantemente riconosciute le performance raggiunte rispetto agli obiettivi strategici, consolidando, al contempo, il valore, la trasparenza e la condivisione di comportamenti sostenibili che, da sempre, caratterizzano l'intero Gruppo.

Il Comitato Remunerazione e Nomine ha scelto di lavorare nell'ottica di sviluppare un continuo dialogo con gli *stakeholders*, consapevole della centralità di tale elemento chiave nella politica retributiva di Gruppo. Brembo attribuisce infatti grande importanza all'interazione continua nel corso dell'anno con i principali fruitori delle proprie politiche retributive e con gli investitori, al fine di garantire un regolare miglioramento nell'adozione delle *best practices* di mercato, recependo spunti utili da vari interlocutori.

Sempre spinti dalla volontà di dare massima attenzione alle persone e al loro coinvolgimento, è stata inoltre ampliata la platea di beneficiari del nuovo Piano di incentivazione di lungo termine, rafforzando sempre più una politica di remunerazione sostenibile e improntata alla creazione di valore per gli *stakeholders* del Gruppo. La presente Relazione Annuale sulle Remunerazioni è il frutto dell'impegno profuso per offrire un'informativa trasparente e completa sulle policy introdotte per il 2019 e sul trattamento retributivo riconosciuto ai ruoli apicali per il 2018, garantendo gli strumenti necessari per un'accurata valutazione della Società stessa e per l'esercizio dei diritti su base informata.

I principi e le linee guida di riferimento per la determinazione e l'attuazione delle politiche di remunerazione dell'Azienda recepiscono e rispettano i valori della cultura di Brembo, espressi dal Codice Etico, quali la qualità, la proattività nell'anticipazione dei cambiamenti

e nella promozione di soluzioni innovative, la sensibilità ai temi di sostenibilità, il senso di appartenenza e la valorizzazione del contributo delle persone per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Brembo, inoltre, da sempre rispetta le disposizioni normative vigenti e le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina delle società quotate, a cui aderisce integralmente a garanzia del corretto funzionamento dei propri meccanismi di *Corporate Governance*.

Gli Amministratori del Gruppo, con il presente documento, intendono sottoporre al voto consultivo dell'Assemblea una relazione che descriva la politica di remunerazione per l'esercizio 2019, con riferimento ai componenti degli Organi di Amministrazione, ai Direttori Generali e ai Dirigenti con responsabilità strategiche, dando altresì evidenza della reale applicazione della politica adottata per l'esercizio 2018, approvata nella riunione consiliare del 16 febbraio 2018.

In particolare la Relazione è articolata nelle seguenti sezioni:

- **SEZIONE I:** con riferimento ai componenti degli Organi di Amministrazione, ai Direttori Generali e ai Dirigenti con responsabilità strategiche, contiene informazioni circa i principi e le linee guida con le quali Brembo S.p.A. determina la Politica sulle Remunerazioni per l'esercizio 2019, oltre alle informazioni relative alle procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tale politica;

- **SEZIONE II:** articolata in due parti. Nella prima è fornita la rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione. Nella seconda sono riportati analiticamente i compensi corrisposti nell'esercizio di riferimento, a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma, dalla Società e da società controllate e collegate, utilizzando le tabelle allegate alla stessa Relazione, che formano parte integrante della stessa.

La Relazione Annuale sulle Remunerazioni ex Art. 123-ter del TUF (articolo introdotto nel D. Lgs. 58/1998 dal D. Lgs. 259/2010) è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine, nella seduta del 4 marzo 2019. La Prima Sezione viene sottoposta all'Assemblea degli Azionisti convocata per il prossimo 18 aprile 2019 in convocazione unica.

Sezione I

La politica retributiva di Gruppo si pone quale principale finalità quella di assicurare il coinvolgimento attivo del degli Amministratori, in particolare degli Amministratori a cui sono attribuite deleghe esecutive, e del Management, favorendo l'allineamento dei singoli interessi a quelli degli *stakeholders* in una prospettiva di medio-lungo termine. L'obiettivo rimane quello di sostenere la crescita, nonché la creazione di valore, attraverso una costante valutazione delle *performance*

individuali e aziendali, al fine di contribuire a mantenere elevati livelli di redditività e produttività per l'intero Gruppo. Brembo, inoltre, da sempre presta particolare attenzione alla progettazione delle sue politiche e dei suoi sistemi incentivanti al fine di assicurarsi che le risorse chiave per il raggiungimento del successo dell'Azienda siano correttamente attratte, motivate, soddisfatte e trattenute.

1. Informazioni sulle procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione della politica in materia di remunerazione

1.1. Finalità e soggetti coinvolti

La Politica sulle Remunerazioni, in continuità con il passato, in linea con i valori aziendali e in coerenza con le norme e le aspettative degli *stakeholders*, è definita in maniera tale da assolvere a due principali finalità:

- disegnare un sistema di remunerazione che sia basato sui principi di etica, qualità, proattività, appartenenza e valorizzazione, e che sia efficace non solo nell'attrarre, ma anche nel trattenere le risorse che, grazie alle loro doti e qualità professionali elevate,

possano gestire e operare con successo all'interno della Società;

- motivare tali risorse a raggiungere *performance* sempre più sfidanti, con l'obiettivo di un continuo miglioramento, anche attraverso l'uso di sistemi incentivanti che possano orientarne i comportamenti verso il raggiungimento degli obiettivi strategici per il business, in un'ottica di creazione del valore nel medio-lungo periodo, favorendo l'allineamento degli interessi del management con le aspettative degli azionisti.



La Politica, per facilitare tale allineamento, prevede per il Management il collegamento di una parte della retribuzione al raggiungimento di obiettivi di *performance*, preventivamente indicati e determinati, attraverso l'utilizzo di un Piano di Incentivazione annuale o di "*Management by Objectives*" (MBO) e di un Piano di Incentivazione di medio/lungo termine (LTIP).

La Politica è definita a seguito di un processo formalizzato (par. 1.6), che vede come protagonisti il Comitato Remunerazione e Nomine, il Consiglio di Amministrazione, i Dirigenti con responsabilità strategiche, la Direzione Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo, l'Assemblea e il Collegio Sindacale.

In particolare i perimetri di responsabilità sono:

Soggetto da remunerare	Organo decisionale	Organo propositivo	Organo tecnico	Eventuali consulenti
Amministratore Delegato e Direttore Generale	Assemblea, Consiglio di Amministrazione	Comitato Remunerazione e Nomine	Direzione Risorse Umane e Organizzazione	Mercer
Amministratori Esecutivi				
Dirigenti con Responsabilità strategiche				
Amministratori non esecutivi				
Collegio Sindacale	Assemblea	Azionisti	Direzione Amministrazione e Finanza	

1.2. Comitato Remunerazione e Nomine

In ottemperanza alle disposizioni contenute nel Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana, cui Brembo S.p.A. aderisce integralmente, il Consiglio di Amministrazione della Società ha costituito al proprio interno, dal febbraio 2001, il Comitato per la Remunerazione, divenuto poi Comitato Remunerazione e Nomine, **formato da Amministratori non esecutivi e in maggioranza indipendenti e con un amministratore indipendente in qualità di Presidente**, definendone i compiti e i poteri. Composizione e riunioni, obiettivi, compiti e attività del Comitato, descritti nel seguito, **recepiscono totalmente le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina nell'ultima edizione disponibile, ossia quella del 2018**.

In conformità al disposto dell'articolo 2389, comma 3 del Codice Civile, il Comitato Remunerazione e Nomine riveste unicamente funzioni propositive, mentre il potere di determinare la remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche resta in ogni caso in capo al Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Collegio Sindacale, nell'ambito dell'ammontare complessivo determinato dall'Assemblea.

L'attuale Comitato, nominato nel corso dell'Assemblea del 20 aprile 2017, resterà in carica fino all'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2019.

Si ricorda infine che a tutti gli incontri del Comitato Remunerazione e Nomine è invitato permanente il Presidente del Collegio Sindacale, R. Pagani.

Composizione e Riunioni



Barbara Borra

Presidente Amministratore Non Esecutivo e Indipendente

Nicoletta Giadrossi

Amministratore Non Esecutivo e Indipendente. Membro con adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria

Umberto Nicodano

Amministratore Non Esecutivo e Non Indipendente

Nel 2018 il Comitato si è riunito una volta e alla data della presente Relazione ha svolto un'ulteriore riunione dedicata alla chiusura della politica retributiva 2018 e all'avvio di quella 2019.

Obiettivi

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.

In materia di Nomine: individuare la composizione ottimale del Consiglio, indicando le figure professionali la cui presenza possa favorire un corretto ed efficace funzionamento ed eventualmente contribuendo alla predisposizione del piano per la successione degli Amministratori esecutivi.

Aree di Responsabilità

Valuta periodicamente, su indicazione del Presidente del Consiglio di Amministrazione, l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della Politica per la Remunerazione degli Amministratori e dei Dirigenti con responsabilità strategiche (inclusi eventuali Piani di Stock Option o di assegnazione di azioni, Piani di Incentivazione Triennale, etc.) avvalendosi, a tale ultimo riguardo, delle informazioni fornite dagli Amministratori delegati.

Presenta proposte o esprime pareri al Consiglio di Amministrazione sulla remunerazione degli Amministratori esecutivi e degli altri Amministratori che ricoprono particolari cariche, nonché sulla fissazione degli obiettivi di performance correlati alla componente variabile di tale remunerazione.

Monitora l'applicazione delle decisioni adottate dal Consiglio stesso verificando, in particolare, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di performance.

Formula proposte al Consiglio in merito alla Relazione sulle Remunerazioni che gli Amministratori devono presentare all'Assemblea annuale per descrivere la politica relativa alle remunerazioni degli Amministratori e dei Dirigenti con responsabilità strategiche.

Svolge gli ulteriori compiti che gli vengono attribuiti di volta in volta dal Consiglio di Amministrazione ed esamina su segnalazione del Presidente, del Vice Presidente Esecutivo e dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale gli argomenti che essi ritengono opportuno sottoporre al Comitato per gli aspetti di sua competenza.

Riferisce agli azionisti sulle modalità di esercizio delle proprie funzioni.

In tema di Nomine formula pareri ed esprime raccomandazioni al Consiglio di Amministrazione riguardo alla dimensione e alla composizione dello stesso, in merito alla presenza di figure professionali specifiche, al numero di altri incarichi compatibili con l'incarico in Brembo, alle deroghe al divieto di concorrenza, ai casi di cooptazione, ai piani di successione.

Attività svolte

L'attività del Comitato Remunerazione e Nomine si è sviluppata all'interno di un processo continuo e articolato in alcune macro-fasi caratterizzate, in successione temporale, dalla loro focalizzazione su performance assessment e definizione del pay-out dei sistemi di remunerazione variabile, preparazione della Relazione sulle Remunerazioni, analisi degli obiettivi dei sistemi d'incentivazione variabile, assessment sulle principali pratiche in materia di Executive Compensation.

Alla data di approvazione della presente Relazione, il Comitato ha già svolto n°1 riunione per l'esercizio 2019, dedicata all'esame dei risultati di chiusura del Piano d'incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2018) e del Piano d'incentivazione di lungo termine (LTIP 2016-2018) chiusi nel 2018, nonché alla progettazione dei contenuti e delle caratteristiche del Piano d'incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2019) e del nuovo Piano d'incentivazione di lungo termine (LTIP 2019-2021) e, infine, all'analisi della presente Relazione per la successiva approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione.

Per maggiori informazioni sulle attività svolte dal Comitato Remunerazione e Nomine nel corso del 2018, sulle modalità del relativo funzionamento e sulle specifiche attività in tema di Nomine, si rinvia a quanto contenuto

nel paragrafo 7 della Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari Esercizio 2018, pubblicata contestualmente alla presente Relazione.

1.3. Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione in carica è stato nominato in occasione dell'Assemblea di approvazione del Bilancio d'esercizio 2016 (20 aprile 2017) ed è composto da 11 Amministratori.

Composizione e compiti, descritti nel seguito, **recepiscono totalmente le raccomandazioni del Codice**

di Autodisciplina nell'ultima edizione disponibile, ossia quella del 2018.

L'attuale Consiglio di Amministrazione rimarrà in carica per il triennio 2017-2019 ovvero sino all'Assemblea di approvazione del Bilancio al 31/12/2019.

Composizione



Alberto Bombassei

Presidente - Amministratore Esecutivo

Matteo Tiraboschi

Vice Presidente Esecutivo - Amministratore Esecutivo

Andrea Abbati Marescotti

Amministratore Delegato e Direttore Generale
Amministratore Esecutivo

Cristina Bombassei

Amministratore Esecutivo

Giovanni Canavotto

Amministratore Esecutivo

Valerio Battista

Amministratore non Esecutivo e Indipendente

Barbara Borra

Amministratore non Esecutivo e Indipendente

Laura Cioli

Amministratore non Esecutivo e Indipendente

Nicoletta Giadrossi

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

Umberto Nicodano

Amministratore non Esecutivo

Gianfelice Rocca

Amministratore non Esecutivo e Indipendente

Aree di Responsabilità

Determinare, nel quadro delle politiche di remunerazione definite, la remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche, sentiti i pareri del Collegio Sindacale e del Comitato Remunerazione e Nomine. Tale remunerazione è stabilita coerentemente con le decisioni dell'Assemblea che definisce un importo complessivo per la remunerazione di tutti gli Amministratori.

Esaminare e approvare i piani strategici, industriali e finanziari dell'emittente e del Gruppo di cui esso sia a capo, monitorandone periodicamente l'attuazione.

Definire il sistema di governo societario della Società (ferme restando le competenze dell'Assemblea) e la struttura del Gruppo.

Definire la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici della Società.

Valutare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell'emittente, nonché quello delle controllate aventi rilevanza strategica, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Valutare il generale andamento della gestione, tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dagli Organi Delegati, nonché confrontando, periodicamente, i risultati conseguiti con quelli programmati.

Deliberare in merito alle operazioni della Società e delle sue controllate, quando tali operazioni abbiano un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario per l'emittente stesso: a tal fine stabilisce criteri generali per individuare le operazioni di significativo rilievo.

Effettuare, almeno una volta all'anno, una valutazione sul funzionamento del Consiglio stesso e dei suoi Comitati nonché sulla loro dimensione e composizione, tenendo anche conto di elementi quali le caratteristiche professionali, di esperienza, anche manageriale, e di genere dei suoi componenti, nonché della loro anzianità di carica.

Esprimere agli azionisti prima della nomina del nuovo Consiglio, tenuto conto degli esiti della valutazione di cui al punto precedente, orientamenti sulle figure professionali la cui presenza nell'organo amministrativo sia ritenuta opportuna.

1.4. Assemblea degli azionisti

Il ruolo dell'Assemblea ai sensi dello Statuto, limitatamente ai temi di interesse per questa Relazione, è:

- nominare e revocare i membri del Consiglio di Amministrazione, nominare il Collegio Sindacale e il relativo Presidente e il Vice Presidente;
- determinare il compenso complessivo del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale;
- esprimersi con voto consultivo sulla Relazione stessa.

1.5. Eventuale intervento di esperti indipendenti

Brembo definisce le sue politiche e verifica il suo assetto retributivo anche sulla base di analisi condotte con il supporto della Consulenza su *benchmark* di mercato riferiti ad aziende di settore ritenute *comparable* sia sotto il profilo dimensionale che per affinità di business (*peer group*). Inoltre Brembo monitora

trend e *best practice* del mercato italiano.

Brembo si è avvalsa di Mercer e di Willis Towers Watson per il supporto metodologico e di *benchmark* di mercato in materia di Compensation ed Executive Compensation.

1.6. Processo per la definizione e approvazione della Politica

La proposta relativa alla Politica sulle Remunerazioni è sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione da parte del Comitato Remunerazione e Nomine. Nella redazione della stessa il Comitato Remunerazione e Nomine coinvolge la Direzione Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo, al fine di raccogliere i dati di mercato in termini di prassi, politiche e *benchmarking* per una migliore elaborazione della politica stessa e, dove necessario, anche esperti indipendenti in materia.

Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine, che a sua volta può coinvolgere la Direzione Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo, disegna e adotta la Politica sulle Remunerazioni nelle sue articolazioni e fonti normative interne; nello specifico definisce i contenuti riassunti nei paragrafi relativi alla Politica retributiva dei componenti degli Organi di Amministrazione (par. 2.2) e dell'Organo di Controllo (par. 2.3) e ai piani di incentivazione per il Gruppo (par. 2.4). Inoltre a norma di Statuto, per quanto riguarda la politica di remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche, il Consi-

glio di Amministrazione tiene in considerazione, oltre alle proposte del Comitato Remunerazione e Nomine, anche il parere del Collegio Sindacale. Il Consiglio di Amministrazione, esaminata e approvata la Politica, la propone con finalità consultive all'Assemblea degli azionisti, rendendola disponibile almeno 21 giorni prima della data di convocazione dell'Assemblea, mediante pubblicazione della Relazione sulle Remunerazioni.

Il testo integrale della Relazione sulle Remunerazioni, con particolare riferimento alla Sezione II, è stato esaminato preventivamente dal Comitato Remunerazione e Nomine nella riunione del 25 febbraio 2019 e quindi approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 4 Marzo 2019.

Si ricorda che la Procedura per Operazioni con Parti Correlate¹, approvata nella sua ultima versione il 10 maggio 2016 dal Consiglio di Amministrazione, esclude dall'applicazione della predetta procedura le deliberazioni Assembleari di cui all'art. 2389, primo comma, del Codice Civile relative a compensi spettanti ai membri del Consiglio di Amministrazione e del

¹ Brembo ha in essere una Procedura per Operazioni con Parti Correlate dal 12 novembre 2010 che, come richiesto, viene aggiornata e riapprovata nel rispetto delle disposizioni regolamentari vigenti.



Comitato Esecutivo (ove costituito), le deliberazioni in materia di remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche rientranti nell'importo complessivo preventivamente determinato dall'Assemblea ai sensi dell'articolo 2389 terzo comma del Codice Civile, e le deliberazioni Assembleari di cui all'articolo 2402 del Codice Civile, relative ai compensi spettanti

ai membri del Collegio Sindacale. Inoltre dalla stessa Procedura per Operazioni con Parti Correlate sono escluse le deliberazioni relative ai piani di compensi basati su strumenti finanziari che siano approvati dall'Assemblea degli Azionisti di Brembo S.p.A. ai sensi dell'art.114-bis del TUF e le relative operazioni volte a darvi esecuzione.



2. Informazioni sulla politica della Società in materia di remunerazione

2.1. Contenuto della Politica

Il Consiglio di Amministrazione ha definito una politica generale per la remunerazione degli Amministratori Esecutivi, degli altri Amministratori investiti di particolari cariche e dei Dirigenti con responsabilità strategiche (Principio 6.P.4. del Codice di Autodisciplina), anche per l'esercizio 2019.

Tale politica retributiva è stata definita tenendo anche conto delle prassi di mercato e in particolare delle po-

litiche in essere presso aziende multinazionali italiane in materia di *Executive Compensation*.

È volontà dell'Azienda, al fine di garantire maggiore competitività e potenziale di retention nei confronti del mercato, allinearvi le proprie prassi di *Executive Compensation*, comparando la propria posizione con quelle delle aziende ad essa assimilabili in termini di creazione di valore.

Criterio applicativo 6.C.1. del Codice di Autodisciplina

Il Consiglio di Amministrazione, nella definizione della Politica, ha tenuto in considerazione i seguenti principi e criteri (Criterio applicativo 6.C.1. del Codice di Autodisciplina):

- La componente fissa e la componente variabile sono adeguatamente bilanciate in funzione degli obiettivi strategici e della politica di gestione dei rischi dell'emittente, tenuto anche conto del settore di attività in cui esso opera e delle caratteristiche dell'attività d'impresa concretamente svolta.
 - Sono previsti limiti massimi per le componenti variabili.
 - La componente fissa è sufficiente a remunerare la prestazione dell'Amministratore nel caso in cui la componente variabile non fosse erogata a causa del mancato raggiungimento degli obiettivi di performance indicati dal Consiglio di Amministrazione.
 - Gli obiettivi di performance – ovvero i risultati economici e gli eventuali altri obiettivi specifici cui è collegata l'erogazione delle componenti variabili – sono predeterminati, misurabili e collegati alla creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio/lungo periodo.
 - La corresponsione di una porzione rilevante della componente variabile della remunerazione è differita di un adeguato lasso temporale rispetto al momento della maturazione; la misura di tale porzione e la durata del differimento sono coerenti con le caratteristiche dell'attività d'impresa svolta e con i connessi profili di rischio.
-

Di seguito sono evidenziate le caratteristiche principali della politica retributiva, in termini di elementi del pacchetto retributivo e loro determinazione, per i seguenti gruppi di soggetti:

- Amministratori non investiti di particolari cariche;
- Amministratori investiti di particolari cariche;
- Dirigenti con responsabilità strategiche;
- Componenti dell'Organo di Controllo.



2.2. La Remunerazione dei componenti dell'Organo di Amministrazione

L'Assemblea del 20 aprile 2017 ha deliberato, confermando quanto fatto in passato, un compenso complessivo per l'Organo di Amministrazione pari a 4.000.000² €. Il Consiglio di Amministrazione di Brem-

bo, ai sensi dell'art. 21 dello Statuto, in occasione della riunione tenutasi il 20 aprile 2017, ha ripartito tale compenso come di seguito descritto.

2.2.1. Amministratori non investiti di particolari cariche

Consiglio di Amministrazione	Con riferimento ai Consiglieri di Amministrazione è stato deliberato un emolumento annuo pari a 55.000 € a cui si sommano gli emolumenti per le eventuali cariche ricoperte nei Comitati.
Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità	Con riferimento al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità è stato deliberato un emolumento per il Presidente pari a 30.000 € e di 25.000 € per i Membri.
Comitato Remunerazione e Nomine	Con riferimento al Comitato Remunerazione e Nomine è stato deliberato un emolumento per il Presidente pari a 20.000 € e di 15.000 € per i Membri.

Il Consiglio di Amministrazione ha inoltre deliberato un emolumento supplementare pari a 15.000€ per il Consigliere di Amministrazione Cristina Bombassei in qualità di Amministratore con Delega SCIR (Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi).

Il Consiglio di Amministrazione ha infine deliberato un emolumento supplementare pari a 10.000 € per il Consigliere di Amministrazione Laura Cioli per la sua partecipazione all'Organismo di Vigilanza, in qualità di Membro.

Si ricorda infine che il Consigliere Cristina Bombassei e il Consigliere Giovanni Canavotto, in quanto dirigenti della Società, percepiscono, in aggiunta all'emolumento per la partecipazione al Consiglio di Amministrazione,

una retribuzione da lavoro dipendente e partecipano ai sistemi incentivanti, così come previsto dalle politiche aziendali in relazione ai rispettivi ruoli.

Per gli Amministratori non investiti di particolari cariche, in linea con le *best practices* di mercato, non è prevista una componente variabile del compenso. È invece prevista una polizza assicurativa cd. *D&O (Directors & Officers) Liability* a fronte della responsabilità civile verso terzi degli Organi Sociali nell'esercizio delle loro funzioni. Tale polizza copre inoltre le eventuali spese legali.

Si segnala infine che, dal 2017, il Comitato Controllo e Rischi ha assunto la denominazione di "Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità".

² Fanno parte del compenso complessivo per l'Organo di Amministrazione anche gli emolumenti previsti per il Presidente, per il Vice Presidente Esecutivo e per l'Amministratore Delegato e Direttore Generale; per i dettagli si rimanda alla Sezione II.

2.2.2. Amministratori investiti di particolari cariche e Dirigenti con responsabilità strategiche

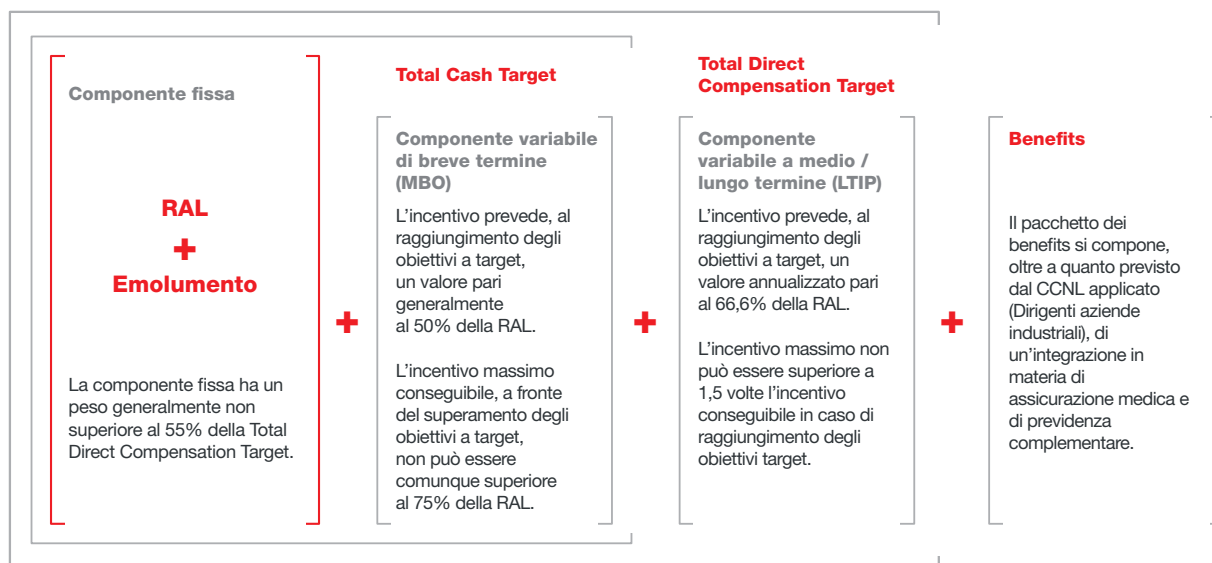
Per quanto concerne gli Amministratori investiti di particolari cariche il Consiglio, nella definizione della Politica, ha ritenuto opportuno che tali Amministratori, in quanto Esecutivi, siano destinatari di una Politica nella quale una parte significativa della remunerazione sia legata al raggiungimento di specifici obiettivi di *performance* (ad eccezione del Presidente, il cui pacchetto retributivo si compone del solo emolumento), preventivamente indicati e determinati in coerenza con le linee guida contenute nella politica generale di remunerazione definita dal Consiglio di Amministrazione stesso (Principio 6.P.2. del Codice di Autodisciplina).

Si ricorda inoltre che il Consiglio di Amministrazione, rispettivamente nelle riunioni del 6 Giugno 2011 e del 10 novembre 2011, ha altresì identificato e confermato nuovamente (dopo il rinnovo delle cariche sociali avvenuto il 20 aprile 2017) gli Amministratori investiti di particolari cariche come Dirigenti con responsabilità strategica nelle posizioni di: Presidente, Vice Presidente Esecutivo, Amministratore Delegato e Direttore Generale.

Per il Presidente del Consiglio di Amministrazione, il pacchetto deliberato è costituito da:

- emolumento annuo pari a 1.300.000 €.

Per gli altri Amministratori investiti di particolari cariche e per i Dirigenti con responsabilità strategiche, il Consiglio ha deliberato un pacchetto retributivo così costituito³:



È compito del Consiglio di Amministrazione valutare i livelli di *performance* alla base dei piani di remunerazione variabile, come proposti dal Comitato Remunerazione e Nomine.

È altresì compito del Comitato Remunerazione e Nomine valutare periodicamente, su indicazione del Presidente del Consiglio di Amministrazione, l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica generale adottata per la remunerazione degli Amministratori Esecutivi, degli altri Amministra-

tori investiti di particolari cariche e dei Dirigenti con responsabilità strategiche (inclusi eventuali Piani di Incentivazione Triennale, etc.).

Inoltre, il Comitato Remunerazione e Nomine monitora l'applicazione delle decisioni adottate dal Consiglio stesso, verificando in particolare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di *performance* e valutando la proposta di attribuzione e la quantificazione dei Piani di incentivazione variabile in caso di raggiungimento degli obiettivi dei Piani.

³ Si ricorda che per l'Amministratore Delegato e Direttore Generale è previsto un patto di non concorrenza che viene pagato in costanza del rapporto di lavoro. Tale corrispettivo rientra quindi nel totale dei suoi compensi fissi.



L'analisi del posizionamento, della composizione tra le diverse componenti retributive e della competitività esterna sono state elaborate sulla base di uno studio richiesto dalla Direzione Risorse Umane e Organizzazione di Brembo a Mercer, riguardante l'attuale scenario delle prassi e politiche di remunerazione del Top Management (e del ruolo di Amministratore Delegato in particolare), tenendo in considerazione – in particolare – le prassi retributive di aziende italiane multinazionali comparabili con Brembo in termini di creazione del valore.

Per quanto riguarda i pacchetti retributivi riservati alla C-Suite, questi seguono le logiche e la filosofia sottostanti la composizione della remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche, del Direttore Generale e dei Dirigenti con responsabilità strategiche. Si articolano pertanto in una componente fissa (RAL), un'incentivazione variabile di breve termine (MBO), un'eventuale componente di medio/lungo termine (LTIP) in relazione ai ruoli ricoperti e un pacchetto di *benefits*, riconosciuti come da CCNL applicato e dalle prassi aziendali.

2.3. La Remunerazione dei componenti del Collegio Sindacale

Alla data di redazione della presente Relazione il Collegio Sindacale è così composto:

- Presidente: Raffaella Pagani⁴;
- Sindaci Effettivi: Alfredo Malguzzi, Mario Tagliaferri;
- Sindaci Supplenti: Marco Salvatore e Myriam Amato⁵.

In data 20 aprile 2017 l'Assemblea degli Azionisti ha deliberato, anche in virtù di quanto previsto dal Decreto del Ministero della Giustizia del 2 settembre 2010 n. 169 ("Regolamento recante la disciplina degli onorari, delle

indennità e dei criteri di rimborso delle spese per le prestazioni professionali dei dottori commercialisti e degli esperti contabili") in materia di compensi dei Sindaci, l'attribuzione all'Organo di Controllo di un compenso annuo di 196.000€ complessivi, da ripartire tra Presidente e Sindaci Effettivi.

Così come per gli Amministratori, è prevista la polizza assicurativa cd. *D&O (Directors & Officers) Liability* anche per i Sindaci.

2.4. Retribuzione variabile - MBO e LTIP - attribuita ad alcuni componenti del Consiglio di Amministrazione e ad altri Dirigenti

2.4.1. MBO

Il Sistema Incentivante annuale (cd. MBO) è stato costruito in modo da indirizzare i comportamenti del personale coinvolto verso il raggiungimento di risultati sfidanti, attraverso il riconoscimento del contributo del singolo ai risultati di Gruppo su base annua.

A partire dal 2018, il Gruppo Brembo ha inoltre continuato nel suo percorso di valorizzazione e attenzione sui temi legati alla sostenibilità, con l'obiettivo di includere i *key driver* dei fattori "ESG" (Environmental, Social e Governance) nella scheda obiettivi da destinare al Top Management di Gruppo.

L'MBO relativo all'esercizio 2019 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine, nella seduta del 4 Marzo 2019. Tra i destinatari del medesimo sono inclusi il Vice Presidente Esecutivo e l'Amministratore Delegato e Direttore Generale.

Con riferimento agli obiettivi di natura puramente quantitativa, questi sono stati identificati e declinati nell'ambito della popolazione eleggibile, in modo da incentivare la creazione di redditività assoluta e relativa e la crescita organica del Gruppo. Nello specifico sono stati selezionati: EBITDA, EBIT, Fatturato e ROI

⁴ Eletta dalla lista di minoranza presentata da un raggruppamento di Azionisti pari al 0,523% del capitale sociale.

⁵ Eletta dalla lista di minoranza presentata da un raggruppamento di Azionisti pari al 0,523% del capitale sociale.

(a livello di Gruppo); è inoltre presente un indicatore di sostenibilità finalizzato a promuovere l'applicazione di un modello di business sostenibile nel lungo periodo.

In particolare, in caso di mancato raggiungimento del livello minimo previsto per gli obiettivi di tipo quantitativo, non sarà riconosciuto alcun incentivo (proporzionalmente al peso degli obiettivi quantitativi per il titolare del Piano MBO). In caso di superamento dei livelli attesi, l'incentivo erogato (proporzionalmente al peso della componente quantitativa nella scheda obiettivi del titolare) subirà una variazione positiva nell'ordine di un rapporto 4 ad 1 (per ogni 1% di miglior risultato rispetto a quello atteso, 4% di incentivo in più erogato).

Il Gruppo stabilisce un tetto massimo all'incentivo erogabile – pari al 150% – in caso di superamento degli obiettivi target. Relativamente alle *performance* di natura progettuale, anche queste sono limitate nella capacità di apprezzamento fino a un livello massimo del 150%.

In particolare, nel caso di MBO attribuiti agli Amministratori investiti di particolari cariche e ai Dirigenti di Brembo S.p.A., l'incentivo complessivo massimo conseguibile non può essere comunque superiore al 150% dell'incentivo conseguibile a target.

L'erogazione dell'MBO avviene sulla base dei risultati consolidati di Gruppo.

2.4.2. LTIP

Nel corso del 2018 il Comitato Remunerazione e Nomine ha lavorato al disegno del nuovo Piano di incentivazione e in data 4 marzo 2019 il Consiglio di Amministrazione, previo parere del Comitato, ha approvato il sistema di Incentivazione 2019-2021 ed il relativo Regolamento⁶.

La struttura del Piano per il triennio 2019-2021 ripercorre quella del triennio precedente avendolo ritenuto il Consiglio di Amministrazione pienamente rispondente alle nuove sfide che il Gruppo affronterà nel corso dei

prossimi tre anni. Il Piano, progettato in linea con le strategie aziendali di lungo periodo, intende perseguire lo scopo di allineare ulteriormente gli interessi dei partecipanti a quelli dell'Azienda, consentendo ai primi di avvantaggiarsi dell'auspicato successo di Brembo nel triennio. La platea dei beneficiari è stata ampliata rispetto al precedente sistema, essendo volontà del Gruppo quella di dare massima attenzione alle persone e al loro coinvolgimento. Conseguentemente risultano destinatari del Piano, oltre al Vice Presidente Esecutivo e all'Amministratore Delegato e Direttore Generale, anche un insieme di risorse appartenente alla popolazione manageriale, in coerenza con le complessità e le responsabilità gestite, per un totale di circa 45 persone.

Si tratta di un Piano esclusivamente monetario il quale prevede che, in caso di raggiungimento degli obiettivi del Piano, il partecipante maturi un incentivo di lungo termine determinato in percentuale sulla rispettiva Retribuzione Annuale Lorda (RAL) di riferimento; detta percentuale tiene conto dell'importanza strategica e criticità del ruolo, dell'impatto del ruolo sui risultati aziendali e della difficoltà di reclutamento di sostituti sul mercato. L'incentivo massimo per il Vice Presidente Esecutivo e per l'Amministratore Delegato e Direttore Generale non può essere superiore a 1,5 volte l'incentivo conseguibile in caso di raggiungimento degli obiettivi target.

All'elemento premiante della curva di *pay-out* si contrappone il fatto che, per valori inferiori all'*entry point*, nessuna corresponsione (proporzionalmente alla quota dell'obiettivo di *performance*) sarà erogata.

In caso di mancato raggiungimento dei livelli target di uno o due dei tre obiettivi di performance, i partecipanti manterranno comunque l'eventuale diritto di percepire il premio per la quota parte corrispondente all'obiettivo/i raggiunto/i.

I costi dell'incentivazione LTIP sono inclusi negli obiettivi del Business Plan Triennale, di modo che il costo del Piano LTIP sia "autofinanziato" dal raggiungimento degli obiettivi stessi.

⁶ Si rammenta che il Piano di lungo termine adottato è un Piano "chiuso" e non *rolling*. Non sono quindi previste nuove assegnazioni fino a chiusura dello stesso e l'erogazione del bonus avviene interamente al termine del Piano. Per un confronto con un Piano *rolling* il suo valore andrebbe diviso per gli anni di *vesting* (3 anni).



L'attribuzione dell'incentivo è legata a 3 indicatori chiave di *performance*:

- Economic Added Value (o EVA), ovvero l'indice di misurazione della crescita del valore nel corso del triennio 2019-2021;
- Free Operating Cash Flow depurato degli effetti risultanti da fattori istituzionali, normativi, etc., completamente al di fuori del controllo del Management, rispetto al target nel corso del triennio 2019-2021;
- rapporto tra posizione finanziaria netta ed EBITDA (PFN/EBITDA) rispetto al target fissato per i singoli esercizi 2019, 2020 e 2021.

Gli obiettivi del Piano di Incentivazione mirano a premiare la solidità finanziaria e patrimoniale del Gruppo in linea con il Piano industriale e i risultati conseguiti negli ultimi anni in materia di rafforzamento patrimoniale e di recupero della produttività.

Con riferimento al Piano, i soggetti competenti ad effettuare ogni valutazione relativa allo stesso, assumendo ogni determinazione che lo riguarda e dando

esecuzione a quanto previsto dal Regolamento, sono a) il Presidente, ove sub-delegato dal Consiglio di Amministrazione, per la parte del Piano relativa al Vice Presidente Esecutivo e all'Amministratore Delegato e Direttore Generale di Brembo; b) il Presidente, il Vice Presidente Esecutivo e l'Amministratore Delegato e Direttore Generale o altro Consigliere, in via disgiunta tra loro, ove sub-delegati dal Consiglio di Amministrazione, per la parte del Piano relativa ai Manager, diversi dal Vice Presidente Esecutivo e dall'Amministratore Delegato e Direttore Generale di Brembo.

L'erogazione dell'incentivo di lungo termine avviene sulla base dei risultati consolidati di Gruppo in un'unica soluzione al termine del Piano.

Il Piano assolve altresì a finalità di *retention*: oltre al raggiungimento degli obiettivi di *performance*, il diritto dei Partecipanti di ricevere il premio alla data di erogazione è collegato al mantenimento di un rapporto di lavoro o di amministrazione nell'ambito di Brembo o di una delle Società Controllate.

2.5. Indennità in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto

Non sono previsti da parte del Gruppo Brembo accordi con Amministratori, Direttore Generale e Dirigenti con responsabilità strategiche volti a riconoscere trattamenti in caso di cessazione dalla carica o di risoluzione del rapporto di lavoro, salvo, in ogni caso, gli obblighi di legge e/o di contratto collettivo nazionale di riferimento.

Per quanto concerne gli Amministratori investiti di particolari cariche che non siano legati da rapporti di lavoro dirigenziale con il Gruppo, la Società non prevede la corresponsione di indennità o compensi di natura straordinaria legati al termine del mandato.

2.6. Patti di non concorrenza

Il Gruppo può stipulare con i propri Amministratori, Dirigenti con responsabilità strategiche e con altri Dirigenti di Brembo S.p.A. o altri ruoli con professionalità o competenze strategiche o specifiche, patti di non concorrenza che prevedano il riconoscimento di un corrispettivo in cifra fissa o rapportato alla RAL, in relazione alla durata e all'ampiezza del vincolo derivante dal patto stesso.

Il vincolo varia per i settori merceologici (comunque settori in cui opera il Gruppo al momento della definizione dell'accordo) e per l'estensione territoriale. La varianza è altresì in relazione al ruolo ricoperto al momento del perfezionamento dell'accordo e può giungere ad avere un'estensione geografica che copre tutti i Paesi in cui opera il Gruppo.

2.7. Clawback/Malus

Dal 2016 è stata inserita nel sistema incentivante di breve termine (MBO) e nel nuovo sistema incentivante di lungo termine (LTIP 2019-2021), in continuità con quanto già previsto dal precedente LTIP 2016-2018, la clausola di Clawback, così come richiesto dal Codice di Autodisciplina (punto f dell'art. 6.C.1). In particolare, la clausola consente all'Azienda di chiedere la restitui-

zione, in tutto o in parte, di componenti variabili della remunerazione (o di trattenere componenti oggetto di differimento), la cui assegnazione è stata determinata sulla base di dati o informazioni che si rivelino in seguito manifestamente errati o dovuti a casi di comportamenti fraudolenti o di colpa grave dei destinatari.

Sezione II

Premessa

La presente sezione è articolata in due parti e illustra nominativamente, mediante le tabelle allegate nella Seconda Parte, i compensi dei componenti

degli Organi di Amministrazione e di Controllo nonché i compensi dei Dirigenti con responsabilità strategiche.

Prima parte

Di seguito è riportata l'informativa sui compensi corrisposti nell'esercizio di riferimento (2018). L'illustrazione delle voci e le ulteriori informazioni sono reperibili nella Sezione I della presente Relazione.

Nel merito, la Politica retributiva 2018 è stata oggetto di verifica del Comitato Remunerazione e Nomine in occasione della valutazione periodica prevista dal Codice di Autodisciplina (25 febbraio 2019); quest'ultimo Comitato ha confermato la sua coerenza e conformità alle decisioni di cui alle delibere in precedenza assunte dal Consiglio di Amministrazione. In base alla valutazione espressa dal Comitato, la Politica 2018 è così risultata coerente con i riferimenti di mercato riscontrati, sia in termini di posizionamento complessivo che di *pay-mix*.

In particolare la Politica retributiva 2018 è stata attuata mediante l'erogazione delle seguenti voci, ove applicabili:

- emolumento come Consigliere di Amministrazione;
- emolumento come Amministratore investito di particolari cariche;
- retribuzione annua lorda (RAL) ed eventuale patto di non concorrenza;
- emolumento per la partecipazione a Comitati;
- una componente variabile annuale conseguibile a fronte del raggiungimento di predeterminati obiettivi aziendali (cd. MBO);
- una componente variabile di medio/lungo termine (cd. LTIP);

- *benefits* riconosciuti dal CCNL applicato e dalle prassi aziendali.

L'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2017 ha deliberato il compenso complessivo previsto per il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale e nella medesima data, il CdA ha approvato gli emolumenti per il mandato 2017-2019 per le diverse funzioni di amministrazione e controllo, nonché per la partecipazione ai Comitati e all'Organismo di Vigilanza, allineandoli alle prassi di mercato⁷.

Nelle tabelle della Seconda Parte della presente Sezione, vengono esposti nel dettaglio i compensi riconosciuti ai membri di nuova nomina, ai membri confermati e ai membri cessati per i mesi di effettiva carica.

Nel Consiglio di Amministrazione del 20 aprile 2017 non sono stati inoltre deliberati cambiamenti per gli emolumenti del Presidente, del Vice Presidente Esecutivo e per l'Amministratore Delegato e Direttore Generale rispetto ai precedenti mandati. Gli emolumenti percepiti nel corso del 2018 risultano pertanto essere:

- Presidente: 1.300.000 €;
- Vice Presidente Esecutivo: 250.000 €;
- Amministratore Delegato e Direttore Generale: 100.000 €.

Gli importi relativi ai sopra ricordati compensi sono specificati alla rispettiva voce della Tabella 1. Nel corso del

⁷ Si rimanda alla Sezione I per i dettagli delle nuove politiche deliberate.

2019 saranno erogati l'incentivo del MBO per il *performance year* 2018 e l'incentivo di lungo termine LTIP per i *performance years* 2016-2018. I risultati inerenti l'esercizio 2018 presentati al Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine, nella riunione del 4 marzo 2019, hanno condotto alla determinazione di un punteggio di *performance* per i ruoli apicali pari al 145,42% nella scala percentuale di misurazione utilizzata.

In particolare, il valore che sarà erogato nel corso del 2019 relativamente all'incentivo di breve termine risulta quindi essere pari a 145,42% (dato al 31/1/2019 che potrà subire variazioni in base ai dati definitivi approvati dal CdA del 4/3/19) del valore previsto al target in considerazione della valutazione della *performance* aziendale in relazione al raggiungimento degli indicatori chiave di *performance* costituiti da EBITDA in valore assoluto di Gruppo, EBIT % di Gruppo, ROI % di Gruppo, fatturato di Gruppo e indice di sostenibilità di Gruppo (CDP), sia con riferimento al Vice Presidente Esecutivo, sia per quanto riguarda l'Amministratore Delegato e Direttore Generale.

L'applicazione di tale punteggio ha determinato:

- per il Vice Presidente Esecutivo l'erogazione di un bonus di 727.100,03 € pari al 72,71% della retribuzione annua lorda, tenuto conto dei livelli di incentivazione target (100%) e massima (150%) assegnati;
- per l'Amministratore Delegato e Direttore Generale, l'erogazione di un bonus di 727.100,03 € pari al 72,71% della retribuzione annua lorda, tenuto conto dei livelli di incentivazione target (100%) e massima (150%) assegnati.

Nel corso del 2019 sarà inoltre erogato l'incentivo LTIP 2016-2018.

I risultati del Piano, approvati dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine nella riunione del 4 marzo 2019, hanno condotto all'erogazione di un valore complessivamente

pari al 300% della retribuzione annua lorda per il Vice Presidente Esecutivo e per l'Amministratore Delegato e Direttore Generale, equivalente al raggiungimento massimo della performance attesa, in considerazione della valutazione della performance aziendale in relazione al raggiungimento degli indicatori sottostanti lo strumento, costituiti da Economic Added Value (EVA), Free Operating Cash Flow e rapporto tra posizione finanziaria netta ed EBITDA (PFN/EBITDA).

In particolare, tale performance ha comportato:

- per il Vice Presidente Esecutivo l'erogazione di un bonus di 2.850.000,00 €, equivalente alla somma del 100% delle singole retribuzioni annue lorde nel triennio;
- per l'Amministratore Delegato e Direttore Generale, l'erogazione di un bonus di 2.900.000,00 € equivalente alla somma del 100% delle singole retribuzioni annue lorde nel triennio.

Maggiori informazioni sono specificate alla voce "Compensi variabili non equity/bonus e altri incentivi" della Tabella 1, con relative indicazioni di dettaglio nella Tabella 3b.

La Tabella 1 riporta inoltre il valore dei *benefits* riconosciuti nel 2018, secondo un criterio di imponibilità fiscale; in particolare tali valori si riferiscono ai seguenti *benefits*:

- i) contribuzione annua al fondo di previdenza complementare;
- ii) contribuzione annua al fondo di assistenza sanitaria integrativa;
- iii) assegnazione di autovettura a uso promiscuo di durata almeno triennale (valore al netto del contributo a carico dell'assegnatario);
- iv) altri piani di assistenza integrativa.

Infine è da segnalare che ad oggi è previsto un patto di non concorrenza per l'Amministratore Delegato e Direttore Generale, con pagamento in costanza del rapporto di lavoro.



Seconda parte

Tabella 1 - Compensi corrisposti ai componenti degli Organi di Amministrazione e di Controllo e ai Dirigenti con responsabilità strategiche.

A	B	C	D
Nome e Cognome	Carica	Periodo copertura carica	Scadenza carica
Alberto Bombassei	Presidente	01/01/2018 - 31/12/2018	Fino alla data di approv. del bilancio al 31/12/2019
(I) Compensi nella società che redige il bilancio			
(II) Compensi da controllate e collegate			
(III) Totale			
Matteo Tiraboschi	Vice Presidente Esecutivo	01/01/2018 - 31/12/2018	Fino alla data di approv. del bilancio al 31/12/2019
(I) Compensi nella società che redige il bilancio			
(II) Compensi da controllate e collegate			
(III) Totale			
Andrea Abbati Marescotti	Amministratore Delegato	01/01/2018 - 31/12/2018	Fino alla data di approv. del bilancio al 31/12/2019
(I) Compensi nella società che redige il bilancio			
(II) Compensi da controllate e collegate			
(III) Totale			
Cristina Bombassei	Consigliere	01/01/2018 - 31/12/2018	Fino alla data di approv. del bilancio al 31/12/2019
(I) Compensi nella società che redige il bilancio			
(II) Compensi da controllate e collegate			
(III) Totale			
Valerio Battista	Consigliere	01/01/2018 - 31/12/2018	Fino alla data di approv. del bilancio al 31/12/2019
(I) Compensi nella società che redige il bilancio			
(II) Compensi da controllate e collegate			
(III) Totale			
Barbara Borra	Consigliere	01/01/2018 - 31/12/2018	Fino alla data di approv. del bilancio al 31/12/2019
(I) Compensi nella società che redige il bilancio			
(II) Compensi da controllate e collegate			
(III) Totale			
Giovanni Canavotto	Consigliere	01/01/2018 - 31/12/2018	Fino alla data di approv. del bilancio al 31/12/2019
(I) Compensi nella società che redige il bilancio			
(II) Compensi da controllate e collegate			
(III) Totale			
Laura Cioli	Consigliere	01/01/2018 - 31/12/2018	Fino alla data di approv. del bilancio al 31/12/2019
(I) Compensi nella società che redige il bilancio			
(II) Compensi da controllate e collegate			
(III) Totale			
Nicoletta Giadrossi	Consigliere	01/01/2018 - 31/12/2018	Fino alla data di approv. del bilancio al 31/12/2019
(I) Compensi nella società che redige il bilancio			
(II) Compensi da controllate e collegate			
(III) Totale			
Umberto Nicodano	Consigliere	01/01/2018 - 31/12/2018	Fino alla data di approv. del bilancio al 31/12/2019
(I) Compensi nella società che redige il bilancio			
(II) Compensi da controllate e collegate			
(III) Totale			
Gianfelice Rocca	Consigliere	01/01/2018 - 31/12/2018	Fino alla data di approv. del bilancio al 31/12/2019
(I) Compensi nella società che redige il bilancio			
(II) Compensi da controllate e collegate			
(III) Totale			
Raffaella Pagani	Presidente Collegio Sindacale	01/01/2018 - 31/12/2018	Fino alla data di approv. del bilancio al 31/12/2019
(I) Compensi nella società che redige il bilancio			
(II) Compensi da controllate e collegate			
(III) Totale			
Alfredo Malguzzi	Sindaco Effettivo	01/01/2018 - 31/12/2018	Fino alla data di approv. del bilancio al 31/12/2019
(I) Compensi nella società che redige il bilancio			
(II) Compensi da controllate e collegate			
(III) Totale			
Mario Tagliaferri	Sindaco Effettivo	01/01/2018 - 31/12/2018	Fino alla data di approv. del bilancio al 31/12/2019
(I) Compensi nella società che redige il bilancio			
(II) Compensi da controllate e collegate			
(III) Totale			

1	2	3		4	5	6	7	8
Compensi fissi	Compensi per la partecipazione ai comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monet.	Altri Compensi	TOTALE	Fair Value compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
		Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
1.300.000,00						1.300.000,00		
1.300.000,00						1.300.000,00		
1.250.000,00		3.577.100,03		44.990,91		4.872.090,94		
1.250.000,00		3.577.100,03		44.990,91		4.872.090,94		
1.138.331,35		3.627.100,03		45.579,52		4.811.010,90		
1.138.331,35		3.627.100,03		45.579,52		4.811.010,90		
177.420,10		35.604,66		9.790,83	15.000,00	237.815,59		
177.420,10		35.604,66		9.790,83	15.000,00	237.815,59		
55.000,00						55.000,00		
55.000,00						55.000,00		
55.000,00	45.000,00					100.000,00		
55.000,00	45.000,00					100.000,00		
430.000,00		1.052.835,22		21.244,96		1.504.080,18		
430.000,00		1.052.835,22		21.244,96		1.504.080,18		
55.000,00	40.000,00					95.000,00		
55.000,00	40.000,00					95.000,00		
55.000,00	40.000,00					95.000,00		
55.000,00	40.000,00					95.000,00		
55.000,00	15.000,00					70.000,00		
55.000,00	15.000,00					70.000,00		
55.000,00						55.000,00		
55.000,00						55.000,00		
84.000,00						84.000,00		
84.000,00						84.000,00		
56.000,00						56.000,00		
56.000,00						56.000,00		
56.000,00						56.000,00		
23.375,00						23.375,00		
79.375,00						79.375,00		



Alberto Bombassei

- Compensi fissi: emolumento 1.300.000,00 €

Matteo Tiraboschi

- Compensi fissi: RAL 1.000.000,00 €; emolumento 250.000,00 €
- Bonus e altri incentivi:
 - MBO 2018 727.100,03 € (dato al 31/1/2019 che potrà subire variazioni in base ai dati definitivi approvati dal CdA del 4/3/19)
 - LTIP 2016-2018 2.850.000,00 € (dato presentato al CdA del 4/3/19)

Andrea Abbati Marescotti

- Compensi fissi: RAL 1.000.000,00 €, di cui 60.000,00 € come patto di non concorrenza; emolumento 100.000,00 €; housing allowance 38.331,35 €
- Bonus e altri incentivi:
 - MBO 2018 727.100,03 € (dato al 31/1/2019 che potrà subire variazioni in base ai dati definitivi approvati dal CdA del 4/3/19)
 - LTIP 2016-2018 2.900.000,00 € (dato presentato al CdA del 4/3/19)

Cristina Bombassei

- Compensi fissi: RAL 122.420,10 €; emolumento 55.000,00 €
- Bonus e altri incentivi: MBO 2018 35.604,66 € (dato al 31/1/2019 che potrà subire variazioni in base ai dati definitivi approvati dal CdA del 4/3/19)
- Compenso per la delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi (colonna 5): 15.000,00 €

Giovanni Canavotto

- Compensi fissi: RAL 375.000,00 €; emolumento 55.000,00 €
- Bonus e altri incentivi:
 - MBO 2018 209.085,04 € (dato al 31/1/2019 che potrà subire variazioni in base ai dati definitivi approvati dal CdA del 4/3/19)
 - LTIP 2016-2018 843.750,18 € (dato presentato al CdA del 4/3/19)

Valerio Battista

- Compensi fissi: emolumento 55.000,00 €

Barbara Borra

- Compensi fissi: emolumento 55.000,00 €
- Comitato Remunerazione e Nomine: come Presidente 20.000,00 €
- Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità: come Membro 25.000,00 €

Laura Cioli

- Compensi fissi: emolumento 55.000,00 €
- Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità: come Presidente 30.000,00 €
- Organismo di Vigilanza: come Membro 10.000,00 €

Nicoletta Giadrossi

- Compensi fissi: emolumento 55.000,00 €
- Comitato Remunerazione e Nomine: come Membro 15.000,00 €
- Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità: come Membro 25.000,00 €

Umberto Nicodano

- Compensi fissi: emolumento 55.000,00 €
- Comitato Remunerazione e Nomine: come Membro 15.000,00 €

Gianfelice Rocca

- Compensi fissi: emolumento 55.000,00 €

Raffaella Pagani

- Compensi fissi: emolumento 84.000,00 €

Alfredo Malguzzi

- Compensi fissi: emolumento 56.000,00 €

Mario Tagliaferri

- Compensi fissi: emolumento 56.000,00 €; emolumento da controllate e collegate 23.375,00 €

Tabella 3b - Piani di incentivazione monetari a favore dei componenti dell'Organo di Amministrazione e dei Dirigenti con responsabilità strategiche

A	B	1	2A	2B	2C	3A	3B	3C	4
Nome e Cognome	Carica	Piano	Bonus dell'anno			Bonus di anni precedenti			Altri bonus
			Erogabile/ Erogato*	Differito	Periodo di differimento	Non più erogabili	Erogabili/ Erogati	Ancora differiti	
Matteo Tiraboschi	Vice Presidente Esecutivo								
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		MBO 2018	727.100,03						
		LTI P (2016-2018)	2.850.000,00						
(II) Compensi da controllate e collegate									
(III) Totale			3.577.100,03						
Andrea Abbati Marescotti	Amministratore Delegato								
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		MBO 2018	727.100,03						
		LTI P (2016-2018)	2.900.000,00						
(II) Compensi da controllate e collegate									
(III) Totale			3.627.100,03						
Cristina Bombassei	Consigliere								
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		MBO 2018	35.604,66						
(II) Compensi da controllate e collegate									
(III) Totale			35.604,66						
Giovanni Canavotto	Consigliere								
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		MBO 2018	209.085,04						
		LTI P (2016-2018)	843.750,18						
(II) Compensi da controllate e collegate									
(III) Totale			1.052.835,22						

* Dati al 31/1/19 che potranno subire variazioni in base ai dati definitivi approvati dal CdA del 4/3/19

**Schema 7-ter Tab. 1**

Schema relativo alle informazioni sulle partecipazioni dei componenti degli Organi di Amministrazione e di Controllo, dei Direttori Generali e degli altri Dirigenti con responsabilità strategiche

Cognome e Nome	Carica	Società partecipata	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio precedente	Numero azioni acquistate	Numero azioni vendute	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio (2018)
Alberto Bombassei	Presidente	Brembo S.p.A.	178.723.765			178.723.765
Andrea Abbati Marescotti	Amministratore Delegato	Brembo S.p.A.		36.300		36.300
Giovanni Canavotto	Consigliere	Brembo S.p.A.	32.160			32.160

Nel 2017 Brembo ha effettuato un'operazione di stock split. Il numero delle azioni indicate nella tabella tiene conto dell'effetto di tale operazione.

Allegati

Raccordo tra richieste del regolatore e relazione sulle remunerazioni

SEZIONE I

Con riferimento ai componenti degli Organi di Amministrazione, ai Direttori Generali e agli altri Dirigenti con responsabilità strategiche, la sezione contiene almeno le seguenti informazioni:

A gli Organi o i soggetti coinvolti nella predisposizione e approvazione della politica delle remunerazioni, specificando i rispettivi ruoli, nonché gli Organi o i soggetti responsabili della corretta attuazione di tale politica;
Pag. 05-10

B l'eventuale intervento di un Comitato per la Remunerazione o di altro Comitato competente in materia, descrivendone la composizione (con la distinzione tra Consiglieri non Esecutivi e indipendenti), le competenze e le modalità di funzionamento;
Pag. 06-07

C il nominativo degli esperti indipendenti eventualmente intervenuti nella predisposizione della Politica delle Remunerazioni;
Pag. 09

D le finalità perseguite con la Politica delle Remunerazioni;
Pag. 05-06; 11

D i principi che ne sono alla base e gli eventuali cambiamenti della Politica delle Remunerazioni rispetto all'esercizio finanziario precedente;
Pag. 05-06; 11

E la descrizione delle politiche in materia di componenti fisse e variabili della remunerazione, con particolare riguardo all'indicazione del relativo peso nell'ambito della retribuzione complessiva e distinguendo tra componenti variabili di breve e di medio/lungo periodo;
Pag. 09-16

F la politica seguita con riguardo ai benefici non monetari;
Pag. 12-14; 18-21

G con riferimento alle componenti variabili, una descrizione degli obiettivi di performance in base ai quali vengano assegnate, distinguendo tra componenti variabili di breve e di medio/lungo termine e informazioni sul legame tra la variazione dei risultati e la variazione della remunerazione;
Pag. 14-16; 18-19

H i criteri utilizzati per la valutazione degli obiettivi di performance alla base dell'assegnazione di azioni, opzioni, altri strumenti finanziari o altre componenti variabili della remunerazione;
Pag. 14-16; 18-19

I informazioni volte ad evidenziare la coerenza della Politica delle Remunerazioni con il perseguimento degli interessi a lungo termine della società e con la politica di gestione del rischio, ove formalizzata;
Pag. 04-05; 13-16

J i termini di maturazione dei diritti (cd. vesting period), gli eventuali sistemi di pagamento differito, con indicazione dei periodi di differimento e dei criteri utilizzati per la determinazione di tali periodi e se previsti, i meccanismi di correzione ex post;
Pag. 14; 16

K informazioni sulla eventuale previsione di clausole per il mantenimento in portafoglio degli strumenti finanziari dopo la loro acquisizione, con indicazione dei periodi di mantenimento e dei criteri utilizzati per la determinazione di tali periodi;
Non Applicabile



L la politica relativa ai trattamenti previsti in caso di cessazione dalla carica o di risoluzione del rapporto di lavoro, specificando quali circostanze determinino l'insorgere del diritto e l'eventuale collegamento tra tali trattamenti e le performance della società;

Pag. 16

M informazioni sulla presenza di eventuali coperture assicurative, ovvero previdenziali o pensionistiche, diverse da quelle obbligatorie;

Pag. 12-14; 19

N la politica retributiva eventualmente seguita con riferimento: (i) agli Amministratori indipendenti, (ii) all'attività di partecipazione a Comitati e (iii) allo svolgimento di particolari incarichi (Presidente, Vice Presidente, etc.);

Pag. 12-13

• se la Politica Retributiva è stata definita utilizzando le politiche retributive di altre società come riferimento, e in caso positivo i criteri utilizzati per la scelta di tali società.

Pag. 9; 13

SEZIONE II – Prima parte

Nella prima parte è fornita un'adeguata rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione, compresi i trattamenti previsti in caso di cessazione dalla carica o di risoluzione del rapporto di lavoro, evidenziandone la coerenza con la politica in materia di remunerazione di riferimento.

Con particolare riferimento agli accordi che prevedono indennità in caso di scioglimento anticipato del rapporto, le società indicano:

- l'eventuale esistenza di tali accordi, fornendo l'informazione in negativo qualora questi non siano presenti;

Pag. 16

- i criteri di determinazione dell'indennità spettante a ogni singolo soggetto. Nel caso l'indennità sia espressa in funzione dell'annualità, indicare in modo dettagliato le componenti di tale annualità;

Non Applicabile

- l'eventuale presenza di criteri di performance a cui è legata l'assegnazione dell'indennità;

Non Applicabile

- gli eventuali effetti della cessazione del rapporto sui diritti assegnati nell'ambito di piani di incenti-

vazione basati su strumenti finanziari o da erogare per cassa;

Non Applicabile

- i casi in cui matura il diritto all'indennità;
- l'eventuale esistenza di accordi che prevedono l'assegnazione o il mantenimento di benefici non monetari a favore dei soggetti che hanno cessato il loro incarico ovvero la stipula di contratti di consulenza per un periodo successivo alla cessazione del rapporto;

Non Applicabile

- l'eventuale esistenza di accordi che prevedono compensi per impegni di non concorrenza;

Pag. 17-19; 22

- con riferimento agli Amministratori che hanno cessato il loro incarico nel corso dell'esercizio, eventuali scostamenti nella determinazione dell'indennità rispetto alle previsioni dell'accordo di riferimento;

Non Applicabile

- nel caso in cui non siano previsti specifici accordi, esplicitare i criteri con i quali sono state determinate le indennità di fine rapporto maturate.

Non Applicabile

Riferimenti normativi

Il presente documento viene predisposto ai sensi dell'articolo 123-ter del D.Lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 (il "Testo Unico della Finanza" o TUF), il quale prevede che "almeno ventuno giorni prima della data dell'assemblea [...] le società con azioni quotate mettano a disposizione del pubblico una relazione sulla remunerazione, presso la sede sociale, sul proprio sito Internet e con le altre modalità stabilite dalla CONSOB con regolamento."

La Relazione sulle Remunerazioni è stata inoltre realizzata in coerenza con quanto stabilito dalla Delibera n. 18049 del 23 dicembre 2011 (CONSOB), che ha modificato l'art. 84-quater del Regolamento Emittenti emanato dalla stessa in attuazione del sopra citato TUF. L'art. 123-ter, comma 6 del TUF, afferma che "l'assemblea [...] delibera in senso favorevole o contrario sulla sezione della relazione sulla remunerazione prevista dal comma 3" (ovvero sulla Prima Sezione del presente documento).

Tale deliberazione "non è vincolante", ma "l'esito del voto è posto a disposizione del pubblico". Attraverso

tale norma si vuole cercare di rendere al mercato un'informazione completa e tempestiva circa le politiche di remunerazione e i compensi adottati dalla Società. Nella definizione della Politica sulle Remunerazioni 2019 contenuta nel presente documento, si è inoltre tenuto conto dei principi e dei criteri applicativi identificati dall'art. 6 ("Remunerazione degli Amministratori") del Codice di Autodisciplina emesso da Borsa Italiana (così come modificato nel luglio 2018), al quale la Società aderisce attraverso l'adozione di un proprio Codice di Autodisciplina, il cui ultimo aggiornamento è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 18 dicembre 2015.

Da ultimo occorre sottolineare come la Relazione sulle Remunerazioni sia stata predisposta in ottemperanza all'art. 4.4.3, paragrafo ii) alla "Procedura per le Operazioni con Parti correlate", approvata dal Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.a. in data 12 novembre 2010 e aggiornata, come richiesto e nel pieno rispetto delle disposizioni regolamentari vigenti, nella sua ultima modifica del 10 maggio 2016.



Glossario

Amministratore Delegato: l'Amministratore Delegato è il membro del Consiglio di Amministrazione cui il Consiglio stesso ha confermato in data 20/04/2017 le funzioni e le deleghe gestionali attribuite con deliberazione del 6/6/2011. L'amministratore Delegato di Brembo S.p.a. è l'Ing. Andrea Abbati Marescotti.

Amministratori Esecutivi: sono Alberto Bombassei, Matteo Tiraboschi, Andrea Abbati Marescotti, Cristina Bombassei e Giovanni Canavotto.

Amministratori investiti di particolari cariche: sono Alberto Bombassei, Matteo Tiraboschi e Andrea Abbati Marescotti.

Annual Total Direct Compensation a target: somma della retribuzione fissa annua lorda garantita, dell'ammontare della retribuzione variabile annuale relativa al Piano di breve termine al raggiungimento dei valori target e dell'ammontare della retribuzione variabile relativa alla quota parte annuale del Piano di lungo termine al raggiungimento dei valori target.

Assemblea degli Azionisti: è l'organo collegiale deliberativo della Società. Al suo interno sono rappresentati (direttamente o tramite delega) tutti i titolari di diritto di voto. Essa dispone dei poteri attribuiti dalla legge e dallo Statuto: i principali sono l'approvazione del Bilancio, la nomina e revoca degli Amministratori, del Collegio Sindacale e del suo Presidente. Nell'ambito della Politica sulle Remunerazioni esprime un parere non vincolante sulla Sezione I della Relazione sulle Remunerazioni.

C-Suite: tutti i titolari di posizioni da "Officer" a riporto del Presidente, del Vice Presidente e dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale di Brembo S.p.A.

Codice di Autodisciplina: così come definito da Borsa Italiana, è il "Codice di Autodisciplina delle società quotate in relazione alla *Corporate Governance*" approvato nel dicembre 2011 (l'ultima edizione disponibile è quella aggiornata nel 2018) dal Comitato per la *Corporate Governance* e promosso da Borsa Italiana S.p.A., ABI, Ania, Assogestioni, Assonime e Confindustria. Il docu-

mento racchiude in sé tutta una serie di indicazioni circa le *best practices* di organizzazione e di funzionamento delle società quotate italiane. Tali raccomandazioni non sono vincolanti, anche se le società quotate devono "tenere informati sia il mercato sia i propri azionisti in merito alla propria struttura di governance ed al grado di adesione al Codice."

Collegio Sindacale: è l'organo di controllo interno della Società, cui sono attribuite le funzioni di vigilanza e controllo previste dalle disposizioni normative e regolamentari vigenti. Esprime un parere nel processo di definizione della Politica sulle Remunerazioni degli Amministratori investiti di particolari cariche, di concerto con il Comitato Remunerazione e Nomine.

Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità: è costituito all'interno del Consiglio di Amministrazione sulla base del Principio 7 del Codice di Autodisciplina. È composto da Amministratori indipendenti o, in alternativa, può essere composto da Amministratori non Esecutivi, nella maggior parte indipendenti. Ha il compito di supportare, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, nonché quelle relative all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche" (Codice di Autodisciplina, Principio 7.P.3).

Comitato Remunerazione e Nomine: è costituito all'interno del Consiglio di Amministrazione e ha il compito, tra gli altri, di presentare al CdA una proposta sulla Politica generale per la remunerazione degli Amministratori Esecutivi, degli Amministratori investiti di particolari cariche e dei Dirigenti con responsabilità strategiche.

Consiglio di Amministrazione (CdA): è l'organo collegiale a cui è affidata la gestione della Società. Il Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. per il mandato 2017-2019 è composto da n. 11 Amministratori: Alberto Bombassei (Presidente), Matteo Tiraboschi (Vice Presidente Esecutivo), Andrea Abbati Marescotti (Amministratore Delegato e Direttore Generale), Cristina

Bombassei, Giovanni Canavotto, Valerio Battista, Barbara Borra, Laura Cioli, Nicoletta Giadrossi, Umberto Nicodano e Gianfelice Rocca. È l'organo incaricato di approvare la Politica sulle Remunerazioni proposta dal Comitato Remunerazione e Nomine.

Dirigenti con responsabilità strategiche: sono quei soggetti che, sulla base di specifiche deleghe di gestione conferite dal Consiglio di Amministrazione, hanno il potere e la responsabilità, direttamente o indirettamente, della pianificazione, della direzione e del controllo delle attività dell'entità, compresi gli Amministratori (Esecutivi o meno) dell'entità stessa e i componenti del Collegio Sindacale. Sulla base delle 4 posizioni identificate come tali, Brembo S.p.A. ha individuato n. 3 soggetti elencati all'interno del presente documento.

EBITDA: il risultato aziendale di Gruppo misurato prima di interessi, tasse, deprezzamento e ammortamenti di beni (materiali e immateriali).

EC: Executive Compensation.

ECONOMIC VALUE ADDED - EVA: l'indice di misurazione della crescita del valore nel corso del tempo, definito come NOPAT – (Capitale Netto Investito*WACC%).

Entry Gate: è il cosiddetto "cancello d'ingresso". Rappresenta il livello minimo da raggiungere e al di sotto del quale il Piano non permette l'erogazione di alcun incentivo.

Free Operating Cash Flow: il flusso operativo di cassa di Gruppo approvato dal Consiglio di Amministrazione, definito come Flusso di Cassa Operativo dato da EBITDA + Investimenti netti + Variazione Capitale Circolante Netto.

LTIP: Long Term Incentive Plan. Piano che riconosce ai soggetti coinvolti un premio pluriennale in denaro in base agli obiettivi definiti a livello aziendale.

Obiettivo al target: è il livello standard di raggiungimento dell'obiettivo che dà diritto ad ottenere il 100% dell'incentivo (salvo altri parametri moltiplicativi o discrezionali). Obiettivo minimo accettabile: vedi "Entry Gate".

Posizione finanziaria netta: la differenza tra i debiti finanziari e crediti finanziari incluse le disponibilità liquide del Gruppo.

Presidente: il Presidente del Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A., nominato dall'Assemblea, cui il Consiglio stesso ha confermato in data 20/04/2017 le funzioni e le deleghe gestionali attribuite con deliberazione del 6/6/2011. Il Presidente di Brembo S.p.A. è l'Ing. A. Bombassei.

RAL: Retribuzione Annuale Lorda, ovvero la retribuzione annua fissa percepita, al lordo delle imposte e degli oneri previdenziali per la parte a carico del dipendente, non comprensiva dunque dei bonus annuali, di altri bonus, indennità, fringe benefits, rimborsi spesa, e di qualsiasi altra forma di retribuzione a carattere variabile o occasionale.

Regolamento Emittenti: è il regolamento CONSOB n. 11971 del 14 maggio 1999, contenente le norme relative a soggetti emittenti di strumenti finanziari.

Regolamento per Operazioni con Parti Correlate: è il regolamento CONSOB n. 17221 del 12 marzo 2010 che individua le norme da rispettare in caso di operazioni con parti correlate (come definite nell'allegato 1 del documento stesso).

Relazione: la presente Relazione sulle Remunerazioni del Gruppo Brembo.

Shareholder: azionista della Società.

Sistema Incentivante Annuale o MBO (Management By Objectives): Piano che dà diritto, per i soggetti coinvolti, a ricevere un premio annuale in denaro, in base agli obiettivi assegnati a ciascun dipendente e al Piano di incentivazione annuale in vigore.

Stakeholder: un qualsiasi soggetto portatore di interessi nei confronti di una società.

Testo Unico della Finanza (TUF): il "Testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria" è il d.lgs 58 del 24 febbraio 1998 (e successive modificazioni). Ha introdotto una serie di principi ("linee generali") rinviando per la normativa di dettaglio alle Autorità di Vigilanza (CONSOB).

Vice Presidente Esecutivo: il Vice Presidente Esecutivo è il membro del Consiglio di Amministrazione cui il Consiglio stesso ha confermato in data 20/04/2017 le funzioni e le deleghe gestionali attribuite con deliberazione del 6/6/2011. Il Vice Presidente Esecutivo di Brembo S.p.A. è il Dott. Matteo Tiraboschi.

ANNUAL REMUNERATION REPORT OF BREMBO GROUP **2019**

English Translation for convenience – Only the Italian version is authentic





Introduction	4
Section I	5
1. Information on the Procedures Applied for the Adoption and Implementation of the Remuneration Policy	5
1.1. Scope and recipients	5
1.2. Remuneration & Appointments Committee	6
1.3. Board of Directors	8
1.4. General Shareholders' Meeting	9
1.5. Possible Attendance of Independent Experts	9
1.6. Process for the Policy Definition and Approval	9
2. Details of the Company's Remuneration Policy	11
2.1. Contents of the Policy	11
2.2. Remuneration of Members of the Board of Directors	12
2.2.1. Directors Not Holding Special Offices	12
2.2.2. Directors Holding Special Offices and Key Management Personnel	13
2.3. Remuneration of Members of the Board of Statutory Auditors	14
2.4. Variable Remuneration - MBO and LTIP – Allocated to Certain Members of the Board of Directors and other Executives	14
2.4.1. MBO	14
2.4.2. LTIP	15
2.5. Indemnity in the Event of Resignation, Dismissal or Termination of Employment	16
2.6. Non-Competition Agreements	17
2.7. Clawback/Malus	17
Section II	18
Foreword	18
Part One	18
Part Two	20
Table 1 - Remuneration paid to members of the Board of Directors, members of the Board of Statutory Auditors and Key Management Personnel	20
Table 3b - Cash incentive plans for Members of the Board of Director and Key Management Personnel	23
Illustration 7-ter of Table 1 - Shareholdings of Members of the Board of Directors and the Board of Statutory Auditors, General Managers and other Key Management Personnel	24
Attachments	25
Reconciliation of Regulatory Requirements With the Remuneration Report	25
Regulatory Framework	27
Glossary	28



Introduction

In 2018, Brembo Group continued to pay close attention to remuneration-related issues, particularly in light of the definition of the new 2019-2021 Long-Term Incentive Plan (LTIP) for the top management. In keeping with the past, and in view of the constant growth and consolidation process undertaken by the Group, Brembo pursues the design of its incentive systems aimed at ensuring the constant recognition of the performance achieved with respect to strategic objectives, while also building on the value, transparency and shared, sustainable behaviour that have always characterised the entire Group.

The Remuneration & Appointments Committee has been committed to maintaining a constant dialogue with stakeholders, driven by an awareness of the central role played by this key factor in the Group's remuneration policy. In fact, Brembo attaches great importance to constant interaction, throughout the year, with the main beneficiaries of its remuneration policies and with its investors, in order to ensure ongoing improvement in the adoption of market best practices, drawing helpful inspiration from various stakeholders.

In furtherance of the goal of focusing on people and securing their engagement, the number of beneficiaries of the new LTIP was increased, thereby continuing to reinforce a sustainable remuneration policy oriented towards creating value for the Group's stakeholders.

This Annual Remuneration Report is the result of the efforts devoted to ensuring a transparent, comprehensive account of the policies introduced for 2019 and of the remuneration accorded to top managers in 2018, intended to serve as the basis for a thorough assessment of the Company and for the informed exercise of rights.

The principles and guidelines followed in setting and implementing the Company's remuneration policies comply with and respect Brembo's cultural values, as enshrined in its Code of Ethics, such as quality, pro-activeness in anticipating changes and promoting innovative solutions, attention towards sustainability issues, a sense of belonging and the value of individual contributions to achieve company goals.

In addition, Brembo has always complied with applicable laws, regulations and recommendations of the Corporate Governance Code for Listed Companies, which it has fully adopted in order to ensure that its corporate governance mechanisms function properly. Through this document, the Group's Directors intend to seek the shareholders' advisory approval for a report that describes the remuneration policy for 2019, covering the members of the Governing Bodies, the General Managers and Key Management Personnel, in addition to illustrating the actual application of the policy adopted for 2018, approved during the session of the Board of Directors held on 16 February 2018.

In particular, the Report is divided into the following sections:

- **SECTION I:** this section refers to the members of the Governing Bodies, General Managers and Key Management Personnel and contains information about the principles and guidelines according to which Brembo S.p.A. sets its remuneration policy for 2019, in addition to information about the procedures used to adopt and implement that policy;
- **SECTION II:** this section is further divided into two parts. The first of these contains an illustration of each of the components of remuneration. The second provides a detailed account of the compensation paid during the reporting year, in any capacity and form, by the Company and its subsidiaries and associates, using the tables annexed to the Report, which are an integral part thereof.

The Annual Remuneration Report pursuant to Article 123-ter of the Consolidated Law on Finance “TUF” (an article added to Legislative Decree No. 58/1998 by Legislative Decree No. 259/2010) was approved by the Board of Directors, on the proposal of the

Remuneration & Appointments Committee, during the session of 4 March 2019. Section I will be submitted to the Shareholders’ Meeting scheduled for 18 April 2019, in single call.

Section I

The main objective of the Group’s remuneration policy is to ensure the active engagement of Directors, particularly Directors with executive powers, and of the top managers, by favouring the alignment of their individual interests with those of stakeholders from a medium-to-long-term perspective. The goal remains to support growth and create value through a constant assessment of individual and company performance,

with the aim of contributing to keeping profitability and productivity levels high for the entire Group. Brembo has also always devoted particular attention to designing its policies and incentive systems in a way that ensures that resources crucial to the Company’s success are properly recruited, motivated, satisfied and retained.

1. Information on the Procedures Applied for the Adoption and Implementation of the Remuneration Policy

1.1. Scope and recipients

As in previous years, the Remuneration Policy continues to be in line with corporate values and consistent with regulations and stakeholders’ expectations, and has the dual objective to:

- define a remuneration system based on ethics, quality, proactivity, belonging and enhancement, and able to both attract and retain human resources who, thanks to their talent and excellent professional skills, can successfully manage and operate within the Company;
- motivate those resources to achieve increasingly challenging performance targets in view of a constant improvement, also through the adoption of incentive schemes designed to orient them towards the fulfilment of strategic business objectives, hence creating value in the medium-long term and

contributing to align the management’s interests and shareholders’ expectations.

To facilitate this alignment, the Policy envisages that part of the Management’s remuneration be linked to the achievement of performance objectives — which are set and established in advance — through a Management by Objectives (MBO) annual Incentive Plan and a Medium/Long Term Incentive Plan (LTIP).

The Policy is defined through a formalised process (see section 1.6) involving the Remuneration & Appointments Committee, the Board of Directors, Key Management Personnel, the Group’s Human Resources & Organisation Department, the General Shareholders’ Meeting and the Board of Statutory Auditors.



In detail, areas of responsibility are as follows:

Recipient	Decision-making body	Proposing body	Technical body	Advisors, if any
CEO and General Manager	GSM, BoD	Remuneration & Appointments Committee	Human Resources & Organisation Dept.	Mercer
Executive Directors				
Key Management Personnel				
Non-executive Directors				
Board of Statutory Auditors	GSM	Shareholders	Administration & Finance Dept.	

1.2. Remuneration & Appointments Committee

Pursuant to the provisions set forth in Borsa Italiana's Corporate Governance Code, which Brembo S.p.A. fully complies with, in February 2001 the Company's Board of Directors established the Remuneration Committee, which later became the Remuneration & Appointments Committee, **made up of a non-executive, mostly independent Directors and chaired by an Independent Director**. The Board of Directors also defined its tasks and powers.

The Committee's composition, meetings, objectives, tasks and activities illustrated hereunder **are fully compliant with the recommendations of the Corporate Governance Code (latest available version: 2018)**.

Pursuant to Article 2389, paragraph 3, of the Italian Civil

Code, the Remuneration & Appointments Committee is vested solely with **recommendatory functions**. The power to determine the remuneration of Directors holding special offices is in any event entrusted to the Board of Directors, in concert with the Board of Statutory Auditors and in compliance with the overall remuneration established by the General Shareholders' Meeting.

The current Committee, appointed during the Shareholders' Meeting held on 20 April 2017, will remain in office until 31 December 2019.

The Chairman of the Board of Statutory Auditors, R. Pagani, is permanently invited to participate in all the meetings of the Remuneration & Appointments Committee.

Composition and meetings



Barbara Borra

Chairwoman
Non-Executive and Independent
Director

Nicoletta Giadrossi

Non-Executive and Independent
Director. Committee member with
appropriate financial expertise and
experience.

Umberto Nicodano

Non-executive and non-independent
Director

In 2018, the Committee met once.
As of the date of approval of this
Report, it has held a further meeting
focussed on the end of the 2018
remuneration policy and the start
of the 2019 remuneration policy.

Objectives

With reference to Remuneration: 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 potential conflicts of interest.

With reference to Appointments: 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 any succession plan for Executive Directors.

Responsibility areas

Periodically assessing, as indicated by the Chairman of the Board of Directors, the adequacy, overall consistency and practical application of the Remuneration Policy for Directors and Key Management Personnel (including any possible stock option or stock granting plans, three-year incentive plans, etc.). With regard to the latter, it draws on the information provided by the Directors responsible for this task.

Submitting proposals or expressing opinions to the Board of Directors regarding the remuneration of Executive Directors and other Directors holding special offices, and the performance objectives associated with the variable component of such remuneration.

Monitoring the implementation of decisions adopted by the Board of Directors by verifying, specifically, the actual achievement of performance objectives.

Formulating motions to the Board of Directors regarding the Remuneration Report that they are required to submit to the General Shareholders' Meeting to illustrate the remuneration policy for Directors and Key Management Personnel.

Performing all additional tasks that, from time to time, may be assigned by the Board of Directors, as well as examining all issues that the Chairman, Executive Deputy Chairman, and the CEO and General Manager deemed appropriate to submit to the Committee for the aspects falling within its remit.

Reporting to shareholders regarding the way in which its duties are discharged.

With reference to appointments: formulating opinions and recommendations for the Board of Directors in regards to its size and composition, the presence of specific professional figures, the number of other positions deemed compatible with the role held within Brembo, the exceptions to the non-competition agreement, the cases of co-option, and the succession plans.

Activities performed

The Remuneration & Appointments Committee carried out its activity as part of an ongoing process, made up of the following chronological macro-phases: focus on performance assessment and the definition of variable remuneration pay-outs; drafting of the Remuneration Report; analysis of variable incentive plan targets; and assessment of main executive compensation elements.

At the date of approval of this Report, the Committee has already held one meeting for the year 2019 to: examine the actual results of the annual Short-term Incentive Plan (MBO 2018) and the Long-Term Incentive Plan (2016-2018 LTIP) ended in 2018; define the content and features of the Short-Term Incentive Plan (2019 MBO) and the new Long-Term Incentive Plan (2019-2021 LTIP); and review this Report and subsequently submit it to the Board of Directors for approval.

For further information concerning the Remuneration & Appointments Committee's activities in 2018, the Committee's functioning and its specific activities in respect of Appointments, reference should be made

to paragraph 7 of the 2018 Corporate Governance and Ownership Structure Report, published concurrently with this Report.



1.3. Board of Directors

The Board of Directors currently in office was appointed during the Shareholders' Meeting called to approve the 2016 Financial Statements (20 April 2017) and is made up of 11 Directors.

Its composition and tasks, which are detailed hereunder, are fully compliant with the recommendations of

the Corporate Governance Code (latest available version: 2018).

The current Board of Directors will remain in office for the three-year period 2017-2019, i.e., until the Shareholders' Meeting called to approve the Financial Statements for the year ending 31 December 2019.

Composition



Alberto Bombassei

Chairman - Executive Director

Matteo Tiraboschi

Executive Deputy Chairman - Executive Director

Andrea Abbati Marescotti

CEO and General Manager - Executive Director

Cristina Bombassei

Executive Director

Giovanni Canavotto

Executive Director

Valerio Battista

Non-Executive and Independent Director

Barbara Borra

Non-Executive and Independent Director

Laura Cioli

Non-Executive and Independent Director

Nicoletta Giadrossi

Non-Executive and Independent Director
Directly elected by the General Shareholders' Meeting of 20 April 2017 based on the candidature submitted by a group of Shareholders (0.515% of the share capital)

Umberto Nicodano

Non-Executive Director

Gianfelice Rocca

Non-Executive and Independent Director

Responsibility areas

Within the framework of the remuneration policies adopted, establishing the remuneration for Directors holding special offices in concert with the Board of Statutory Auditors and the Remuneration & Appointments Committee. Such remuneration is established in accordance with the resolutions of the General Shareholders' Meeting, which determines the overall remuneration for all Directors.

Examining and approving the strategic, operational and financial plans of the issuer and the Group it heads, periodically monitoring the implementation thereof.

Defining the Company's corporate governance system (without prejudice to the powers entrusted to the General Shareholders' Meeting) and the Group's structure.

Defining the nature and level of risk compatible with the Company's strategic objectives.

Assessing the adequacy of the organisational, administrative and accounting structure of the issuer and its subsidiaries having strategic relevance, especially with reference to the internal control and risk management system.

Assessing the general performance of operations, taking into particular account the information received from the Delegated Bodies, and periodically comparing the results achieved with those planned.

Resolving upon the transactions carried out by the Company and its subsidiaries, should these transactions have a significant strategic, operating, capital and/or financial impact for the issuer. To this end, the Board establishes general criteria to identify highly significant transactions.

Performing at least annually an evaluation of the performance of the Board of Directors and its Committees, as well as their size and composition, taking also into account aspects such as the professional expertise, experience (including managerial experience), gender and seniority of service of their members.

In light of the assessment mentioned in the previous point, expressing its opinion before the appointment of the new Board, so as to inform Shareholders on professionals whose presence in the Board is deemed appropriate.

1.4. General Shareholders' Meeting

The role of the General Shareholders' Meeting pursuant to the By-laws, insofar as matters related to this Report is to:

- appoint and remove the members of the Board of Directors, appoint the Board of Statutory Auditors and its Chairman and Deputy Chairman;
- establish the overall remuneration for the Board of Directors and the Board of Statutory Auditors;
- express an advisory vote on the Report.

1.5. Possible Attendance of Independent Experts

Brembo also establishes its policies and verifies its remuneration structure based on the analyses conducted with the support of consultants on market benchmarks consisting of a group of peers operating in the same industry that are deemed comparable in terms of both size and business activity. In addition, Brembo monitors

trends and best practices on the Italian market.

Mercer and Willis Towers Watson advised Brembo by providing methodological support and market benchmarks on compensation and executive compensation.

1.6. Process for the Policy Definition and Approval

The Remuneration & Appointments Committee submits the motion on Remuneration Policy to the Board of Directors for approval. The Group's Human Resources & Organisation Department supports the Remuneration & Appointments Committee in drafting the report by providing market information about practices, policies and benchmarks to help improve the policy and to involve relevant independent experts, if needed.

Upon proposal from the Remuneration & Appointments Committee, which in turn can ask for the support of the Group's Human Resources & Organisation Department, the Board of Directors prepares and adopts the Remuneration Policy, making it part of internal company rules and regulations. It specifically determines the contents of the paragraphs regarding the remuneration policy for members of the Board of Directors (paragraph 2.2), the members of the Board of Statutory Auditors (paragraph 2.3), and the Group's incentive plans (paragraph 2.4). Pursuant to the By-laws, as concerns the remuneration for Directors holding special offices, the Board of Directors takes into

account not only the proposals from the Remuneration & Appointments Committee, but also the opinion of the Board of Statutory Auditors. Once the Board of Directors has examined and approved the Policy, the latter is submitted to the Shareholders' Meeting for an advisory vote and is made available by publishing the Remuneration Report at least 21 days prior to the date on which the General Shareholders' Meeting is convened.

The complete Remuneration Report, and specifically Section II, was previously examined by the Remuneration & Appointments Committee on 25 February 2019 and subsequently approved by the Board of Directors on 4 March 2019.

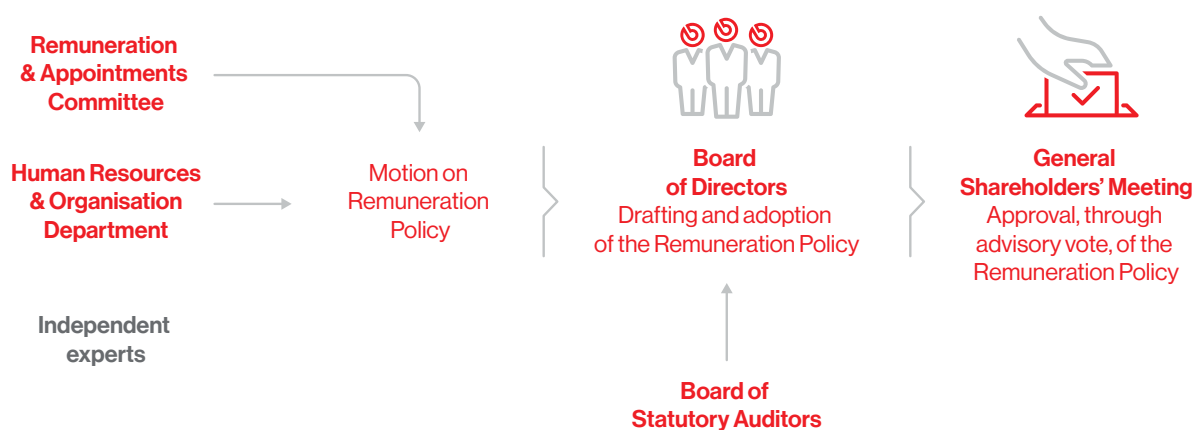
The Related Party Transactions Procedure¹, in its most recently version approved by the Board of Directors on 10 May 2016, does not apply to the decisions of the General Shareholders' Meeting pursuant to Article 2389, paragraph 1, of the Italian Civil Code concerning the remuneration for members of the Board of Directors

¹ On 12 November 2010, Brembo adopted a Related Party Transactions Procedure that, as required, is updated and approved in accordance with applicable statutory and regulatory provisions in force.



and the Executive Committee (if appointed), decisions concerning remuneration for Directors holding special offices that fall within the scope of the total amount set in advance by the General Shareholders' Meeting in accordance with Article 2389, paragraph 3, of the Italian Civil Code, and the decisions adopted by the General Shareholders' Meeting pursuant to Article 2402

of the Italian Civil Code concerning Statutory Auditors' remuneration. Moreover, the Related Party Transactions Procedure also does not apply to decisions on share-based remuneration plans approved by the General Shareholders' Meeting of Brembo S.p.A. pursuant to Article 114-bis of TUF and the related implementation measures.



2. Details of the Company's Remuneration Policy

2.1. Contents of the Policy

The Board of Directors has defined a general policy for the remuneration of Executive Directors, Directors holding special offices and Key Management Personnel (Principle 6.P.4 of the Corporate Governance Code) also for 2019.

This remuneration policy was defined taking into account market practices, especially those adopted by

Italian multinationals as regards executive compensation.

In order to enhance its market competitiveness and potential for staff retention, the company seeks to align its executive compensation practices by comparing its position with those of companies that are similar in terms of value creation.

Operational Criterion 6.C.1. of the Corporate Governance Code

In defining the Policy, the Board of Directors took into account the following principles and criteria (Operational Criterion 6.C.1 of the Corporate Governance Code):

- the fixed component and the variable component shall be adequately balanced as a function of the Issuer's strategic objectives and risk management policy, also considering the issuer's business segment and the characteristics of the business activity conducted in actual practice;
- maximum limits shall be set for the variable components;
- the fixed component shall be sufficient to compensate Directors for their services in the event that the variable component is not paid due to failure to meet the performance objectives set by the Board of Directors;
- the performance objectives – i.e., the economic performance and any other specific objectives to which the payment of variable components is linked – is pre-determined, measurable and linked to the creation of value for shareholders in the medium/long term;
- payment of a significant portion of the variable remuneration shall be deferred for an adequate period of time after it accrues; the amount of that portion and the term of deferral shall be consistent with the characteristics of the business activity conducted and the related risk profiles.

The information provided below indicates the main features of the remuneration policy, in terms of elements of the remuneration package and their definition, for the following groups:

- Directors not holding special offices;
- Directors holding special offices;
- Key Management Personnel;
- Members of the Board of Statutory Auditors.



2.2. Remuneration of Members of the Board of Directors

On 20 April 2017, the General Shareholders' Meeting, in keeping with previous practice, approved an overall remuneration for the Board of Directors of €4,000,000².

In accordance with Article 21 of its By-laws, at its meeting on 20 April 2017, Brembo's Board of Directors allocated said remuneration as described below.

2.2.1. Directors Not Holding Special Offices

Board of Directors	Directors were allocated an annual emolument of €55,000 plus emoluments for any positions held on Board Committees.
Audit, Risks & Sustainability Committee	The Chairwoman of the Audit, Risk & Sustainability Committee was allocated an emolument of €30,000 and Committee members €25,000.
Remuneration & Appointments Committee	The Chairwoman of the Remuneration & Appointments Committee was allocated an emolument of €20,000 and Committee members €15,000.

The Board of Directors further resolved to pay an additional emolument of €15,000 to Director Cristina Bombassei for her role as Director in charge of the Internal Control and Risk Management System (ICRMS).

Furthermore, the Board of Directors approved an additional emolument of €10,000 for Director Laura Cioli for her role as member of the Supervisory Committee.

Lastly, it should be recalled that Director Cristina Bombassei and Director Giovanni Canavotto, as Executives of the Company, collect a salary and participate in incentive systems, in accordance with the company policies applicable to their respective

roles, in addition to their emoluments for seating in the Board of Directors.

Following the best market practices, Directors not holding special offices do not receive any form of variable remuneration. There is, however, a Directors & Officers (D&O) Liability policy to cover the risk of third-party claims arising from their actions in performance of their duties. This policy also extends to any legal expenses.

It should also be noted that, as of 2017, the Audit & Risk Committee has changed its name into "Audit, Risk & Sustainability Committee".

² The overall remuneration for the Board of Directors also includes emoluments for the Chairman, the Executive Deputy Chairman and the CEO and General Manager; further details are provided in Section II.

2.2.2. Directors Holding Special Offices and Key Management Personnel

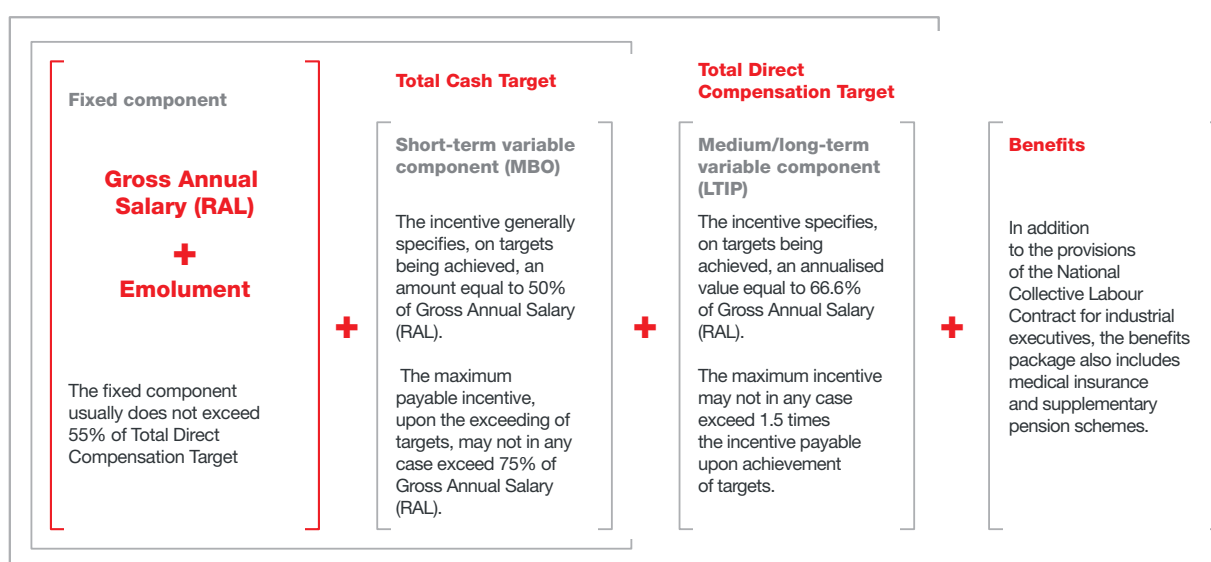
In preparing the Policy, the Board decided that Directors holding special offices should be subject to a policy in which a significant part of their remuneration is linked to achieving specific performance objectives since they are Executive Directors — with the exception of the Chairman, whose remuneration package only includes the emolument. Such performance objectives are identified and determined in advance, consistently with the guidelines of the general remuneration policy drawn up by the Board of Directors (Principle 6.P.2 of the Corporate Governance Code).

At the meetings held on 6 June 2011 and 10 November 2011, the Board of Directors also identified and confirmed (after the renewal of company boards on 20 April 2017) the Directors holding special offices as Key Management Personnel in the following positions: the Chairman, the Executive Deputy Chairman, the CEO and General Manager.

For the Chairman of the Board of Directors, the package resolved on is made up as follows:

- an annual emolument of €1,300,000.

For the other Directors holding special offices and Key Management Personnel, the Board resolved on a remuneration package as follows³:



The Board of Directors is required to assess the performance levels used in the variable remuneration plans, as per the Remuneration & Appointments Committee's proposals.

On the instructions of the Chairman of the Board of Directors, the Remuneration & Appointments Committee must also periodically assess the adequacy, overall consistency and actual application of the general policy adopted for remuneration for Executive Directors, Directors holding special offices and Key Management Personnel (including any Three-Year Incentive Plans, etc.).

The Remuneration & Appointments Committee also monitors the implementation of the decisions taken by the Board, focusing especially on the actual achievement of performance objectives and evaluating the proposed assignment and quantification of variable incentive schemes where objectives are achieved.

The positioning, the composition of the various compensation elements and external competitiveness were analysed based on a study commissioned to Mercer by Brembo's Human Resources & Organisation Department on current remuneration practices and

³ It should be recalled that the CEO and General Manager is a party to a non-competition agreement, consideration for which is paid over the course of the employment relationship. This amount is hence included in total fixed remuneration.



policies for top management (especially the role of CEO) that took into account, in particular, the remuneration practices adopted by multinational Italian companies that are comparable with Brembo in terms of value creation.

The remuneration packages for the C-Suite follow the same rationale and philosophy as that used to build the

remuneration packages for Directors holding special offices, the General Manager and Key Management Personnel. In practice, these entail a fixed component (RAL), a short-term variable incentive (MBO), a possible medium/long-term component (LTIP) in accordance with the position held, and a benefits package, based on the relevant National Collective Labour Contract and company practices.

2.3. Remuneration of Members of the Board of Statutory Auditors

At the date of preparation of this Report, the Board of Statutory Auditors is composed of the following members:

- Chairwoman: Raffaella Pagani⁴;
- Acting Auditors: Alfredo Malguzzi and Mario Tagliaferri;
- Alternate Auditors: Marco Salvatore and Myriam Amato⁵.

On 20 April 2017, the General Shareholders' Meeting resolved, also in light of the Decree of the Ministry of

Justice No. 169 dated 2 September 2010 ("Regulation on fees, indemnities and criteria of expense reimbursements for professional services of certified accountants and bookkeepers") regarding remuneration for Statutory Auditors, to allocate to the Board of Statutory Auditors an overall annual remuneration of €196,000, to be divided among the Chairwoman and Acting Auditors.

The Statutory Auditors are, like the Directors, covered by a Directors & Officers Liability insurance policy.

2.4. Variable Remuneration - MBO and LTIP – Allocated to Certain Members of the Board of Directors and other Executives

2.4.1. MBO

The Annual Incentive System (MBO) was designed to motivate its beneficiaries to achieve challenging targets, by recognising individual contributions to the Group's results on an annual basis.

In 2018, the Brembo Group also forged ahead with a process aimed at emphasising and focusing on issues relating to sustainability, with the goal of including the key drivers of ESG (Environmental, Social and Governance) factors among the objectives to be assigned to the Group's top management.

The 2019 MBO plan was approved by the Board of Directors on 4 March 2019, upon proposal submitted by the Remuneration & Appointments Committee. Its beneficiaries include the Executive Deputy Chairman and the CEO and General Manager. Purely quantitative objectives were identified and broken down for eligible employees to encourage the creation of absolute and relative profitability, and the organic growth of the Group. In detail, the following criteria were selected: EBITDA, EBIT, Total Sales and ROI (for the Group); a sustainability indicator was also identified with the aim of promoting the application of a long-term sustainable business model.

⁴ Elected from the minority list submitted by a group of shareholders representing 0.523% of share capital.

⁵ Elected from the minority list submitted by a group of Shareholders representing 0.523% of share capital.

Failure to achieve the minimum quantitative objectives results in no incentives being paid (proportional to the weight of the quantitative objectives for the beneficiary of the MBO in question). Where better than expected results are achieved, the bonus is increased (proportional to the weight of the quantitative component for the beneficiary of the MBO in question) using a 4 to 1 ratio, i.e., for every 1% improvement on forecast results, an additional 4% bonus is paid out.

The Group sets a maximum limit for the bonus — at 150% — where target objectives are exceeded. Similarly, project performance bonuses are also subject to a 150% limit.

More specifically, for the MBO established for Brembo S.p.A.'s Directors holding special offices and Executives, the overall bonus payable may not in any case exceed the 150% on-target bonus.

The MBO is paid based on the Group's consolidated results.

2.4.2. LTIP

In 2018, the Remuneration & Appointments Committee drew up the new LTIP and on 4 March 2019 the Board of Directors, having consulted the Remuneration & Appointments Committee, approved the 2019-2021 Incentive system and the related Rules⁶.

The structure of the plan for the 2019-2021 period is based on that for the previous three-year period, since the Board of Directors deemed it to be fully consistent with the new challenges to be faced by the Group over the next three years. In line with the Company's long-term strategies, the Plan seeks to further align the interests of its beneficiaries with those of the Company by allowing the former to benefit from the desired success of Brembo over the three-year period in question. The number of beneficiaries has been increased compared with the previous system, in light of the Group's goal of focusing on people and securing

their engagement. Accordingly, the Plan's beneficiaries include, in addition to the Executive Deputy Chairman and the CEO and General Manager, a set of members of the management population, consistent with the complexity and responsibilities managed by each, for a total of approximately 45 people.

This is a pure cash Plan that allows participants to accrue a long-term incentive if the Plan objectives are met. The incentive is determined as a percentage of Gross Annual Salary (RAL), calculated based on the strategic and critical importance of the role, the impact of the role on Company results and the degree of challenge in finding replacement candidates on the market. The maximum incentive for the Executive Deputy Chairman and the CEO and General Manager cannot exceed 1.5 times the amount payable in case the target objectives are achieved.

The reward component of the pay-out curve is offset by the fact that, for values falling below the entry point, no payment (proportional to the share for the performance objective) shall be paid.

If objectives are not reached for one or two of the three performance targets, beneficiaries are still entitled to payment of the bonus in proportion to the objective(s) actually achieved.

The LTIP costs are included in the Three-Year Business Plan objectives so that the LTIP is "self-financed" by the attainment of the objectives themselves.

Achieving the incentive is tied to 3 key performance indicators:

- Economic Added Value (EVA), used to measure the growth in value during the 2019-2021 three-year period;
- Free Operating Cash Flow, stripped of the effects of institutional, regulatory and similar factors that are completely beyond control on the part of the Management, as compared to the 2019-2021 three-year period target;
- the ratio between net financial position and EBITDA

⁶ It should be recalled that the long-term Plan adopted is a closed, non-rolling plan. Therefore, no new beneficiaries can have access to the plan until the closure of the same and the bonus is paid in full at the end of the Plan. To compare it with a rolling plan, the overall value should be split for the vesting years (3 years).



(NFP/EBITDA), compared to the targets set for the individual years 2019, 2020 and 2021.

The Incentive Plan targets are designed to reward the Group's financial and capital soundness, in line with the industrial Plan and the results achieved over recent years in terms of stronger financial performance and productivity recovery.

The following people are responsible for all assessments of the Plan, and are likewise responsible for all related decisions, as well as the implementation of the Plan Rules: a) the Chairman, where delegated by the Board of Directors, for the part of the Plan related to Brembo's Executive Deputy Chairman and the CEO and General Manager; and b) the Chairman, the Executive Deputy

Chairman and the CEO and General Manager or another Director, severally, where delegated by the Board of Directors, for the part of the Plan related to Managers other than Brembo's Executive Deputy Chairman and the CEO and General Manager.

The long-term incentive is paid, based on the Group's consolidated results, in a single payment at the end of the Plan.

The Plan also has retention purposes: in addition to achieving performance targets, the entitlement of beneficiaries to receive the pay-out on the appointed date is conditional upon their ongoing employment or management role within Brembo or one of its Subsidiaries.

2.5. Indemnity in the Event of Resignation, Dismissal or Termination of Employment

The Brembo Group does not have agreements with Directors, General Manager and Key Management Personnel to determine entitlements in the event of their leaving office or the termination of employment save those set down by the applicable legal and/or contractual requirements as per the National Collective Labour Contract.

For Directors holding special offices that do not have executive employment agreements with the Group, the company does not provide for the pay-out of any indemnity or extraordinary compensation linked to the ending of their term of office.

2.6. Non-Competition Agreements

The Group may enter into non-competition agreements with its Directors, Key Management Personnel and other Brembo S.p.A.'s Executives or others roles requiring strategic or specific professional skills or expertise. Such agreements can stipulate the payment of a fixed amount or a proportion of Gross Annual Salary (RAL) in relation to the duration and scope of the limitation set forth in the agreement.

Such limitations vary according to trade sectors (and in any case those sectors in which the Group operates at the time of entering into the agreement) and territorial coverage. Additional variations can also relate to the role held at the time of finalising the agreement and can be extended to cover all those countries in which the Group operates.

2.7. Clawback/Malus

With effect from 2016, the short-term incentive system (MBO) and the new long-term incentive system (2019-2021 LTIP), in line with the provisions of the previous 2016-2018 LTIP, include a clawback clause, as required by Article 6.C.1 (f) of the Corporate Governance Code. In particular, the clause allows the company to request

the refund of part or all of the variable components of remuneration (or to withhold deferred components), the award of which was determined on the basis of data or information that subsequently prove manifestly incorrect or due to cases of fraudulent behaviour or gross negligence on the part of the beneficiaries..



Section II

Foreword

This section has two parts. In the tables attached to Part Two, it provides details of the specific remuneration of individual members of the Board of

Directors, the Board of Statutory Auditors, and Key Management Personnel.

Part One

The details of the remuneration paid out in the year of reference (2018) are illustrated below. Details of the various items and additional data can be found in Section I of this Report.

The 2018 Remuneration Policy was assessed by the Remuneration & Appointments Committee as part of the periodic evaluations required by the Corporate Governance Code (25 February 2019). The said Committee confirmed that the Policy was consistent and compliant with the decisions previously taken by the Board of Directors. The Committee's assessment also confirmed the consistency of the 2018 Policy with the available market data, both in terms of overall positioning and pay mix.

More specifically, the 2018 Remuneration Policy was implemented through payment, where applicable, of the following items:

- Emolument as member of the Board of Directors;
- Emolument as Director holding special offices;
- Gross Annual Salary (RAL) and non-competition agreement, if any;
- Emolument as member of Committees;
- A variable annual component based on the achievement of pre-set corporate objectives (so called MBO);
- A medium/long-term variable component (so-called LTIP);
- Benefits included in the National Collective Labour Contract and based on company practices.

On 20 April 2017, the Shareholders' Meeting approved the overall remuneration for the Board of Directors and the Board of Statutory Auditors. On that same date, the BoD approved the emoluments for the term of 2017-2019 for the various administrative and control functions, and for participation in Board committees and the Supervisory Committee, in accordance with market practice⁷.

The tables in Part Two of this Section provide the details of the remuneration granted to newly appointed members, re-elected members and outgoing members for the months of actual service.

The Board of Directors' meeting held on 20 April 2017 did not approve any changes to the emoluments of the Chairman, the Executive Deputy Chairman and the CEO and General Manager compared to their previous terms in office. The emoluments received in 2018 were therefore as follows:

- Chairman: €1,300,000;
- Executive Deputy Chairman: €250,000;
- CEO and General Manager: €100,000.

The amounts for the above emoluments are detailed in the related items reported in Table 1. The MBO incentive for the 2018 performance year and the LTIP incentive for the 2016-2018 performance years shall be paid in 2019. The results for the 2018 financial year submitted to the Board of Directors upon proposal by

⁷ Refer to Section I for the details of the new policies approved.

the Remuneration & Appointments Committee at the meeting of 4 March 2019 determined a performance score for top management roles of 145.42%, using the percentage scale adopted.

More specifically, the amount to be paid out in 2019 as regards the short-term incentive is 145.42% (figure as at 31 January 2019, subject to change according to the definitive figures approved by the BoD of 4 March 2019) of the value envisaged by the objective, based on the relevant corporate performance evaluation in relation to the achievement of the key performance indicators — Group EBITDA as an absolute value, Group EBIT %, Group ROI %, Group total sales and Group sustainability index — for both the Executive Deputy Chairman and the CEO and General Manager.

The application of this score resulted in the following pay-outs:

- for the Executive Deputy Chairman, a bonus of €727,100.03, equal to 72.71% of Gross Annual Salary (RAL), taking into account the assigned (100%) and maximum (150%) incentive target levels;
- for the CEO and General Manager, a bonus of €727,100.03, equal to 72.71% of Gross Annual Salary (RAL), taking into account the assigned (100%) and maximum (150%) incentive target levels.

The 2016-2018 LTIP incentive will also be paid out in 2019.

The results of the plan, approved by the Board of Directors upon proposal of the Remuneration & Appointments Committee during its session of 4 March 2019, resulted in the disbursement of a total amount equal to 300% of gross annual remuneration for the Executive Deputy Chairman, Chief Executive Officer

and General Manager, equivalent to achievement of the maximum expected performance, in view of the assessment of company performance based on the achievement of the indicators underlying the instrument, consisting of economic value added (EVA), free operating cash flow and the ratio of net financial position to EBITDA (PFN/EBITDA).

In detail, the performance led to:

- the Executive Deputy Chairman receiving a disbursement of €2,850,000.00, equivalent to the sum of 100% of gross annual remuneration in each of the three years;
- the CEO and General Manager receiving a disbursement of a bonus of €2,900,000.00, equivalent to the sum of 100% of gross annual remuneration in each of the three years.

Further details are provided under the “Variable non-equity remuneration/Bonuses and other incentives” item in Table 1, with relevant details in Table 3b.

Table 1 also illustrates the benefits awarded in 2018, valued in terms of tax liability. More specifically, these values relate to the following benefits:

- i) annual contribution to the supplementary pension fund;
- ii) annual contribution to the supplementary health insurance;
- iii) allocation of a car for business and personal use for at least three years (value net of the contribution from the beneficiary);
- iv) other supplementary care plans.

Finally, a non-competition agreement is currently in place with the Chief Executive Officer and General Manager, with payment during his employment within the company.



Part Two

Table 1 - Remuneration paid to members of the Board of Directors, members of the Board of Statutory Auditors and Key Management Personnel

A	B	C	D
Name and Surname	Role	Term of office	Expiry of office
Alberto Bombassei	Chairman	01/01/2018 - 31/12/2018	Until date of approval of Financial Statements as at 31/12/2019
(I) Remuneration in company drawing up financial statements			
(II) Remuneration from subsidiaries and associate companies			
(III) Total			
Matteo Tiraboschi	Executive Deputy Chairman	01/01/2018 - 31/12/2018	Until date of approval of Financial Statements as at 31/12/2019
(I) Remuneration in company drawing up financial statements			
(II) Remuneration from subsidiaries and associate companies			
(III) Total			
Andrea Abbati Marescotti	Chief Executive Officer	01/01/2018 - 31/12/2018	Until date of approval of Financial Statements as at 31/12/2019
(I) Remuneration in company drawing up financial statements			
(II) Remuneration from subsidiaries and associate companies			
(III) Total			
Cristina Bombassei	Director	01/01/2018 - 31/12/2018	Until date of approval of Financial Statements as at 31/12/2019
(I) Remuneration in company drawing up financial statements			
(II) Remuneration from subsidiaries and associate companies			
(III) Total			
Valerio Battista	Director	01/01/2018 - 31/12/2018	Until date of approval of Financial Statements as at 31/12/2019
(I) Remuneration in company drawing up financial statements			
(II) Remuneration from subsidiaries and associate companies			
(III) Total			
Barbara Borra	Director	01/01/2018 - 31/12/2018	Until date of approval of Financial Statements as at 31/12/2019
(I) Remuneration in company drawing up financial statements			
(II) Remuneration from subsidiaries and associate companies			
(III) Total			
Giovanni Canavotto	Director	01/01/2018 - 31/12/2018	Until date of approval of Financial Statements as at 31/12/2019
(I) Remuneration in company drawing up financial statements			
(II) Remuneration from subsidiaries and associate companies			
(III) Total			
Laura Cioli	Director	01/01/2018 - 31/12/2018	Until date of approval of Financial Statements as at 31/12/2019
(I) Remuneration in company drawing up financial statements			
(II) Remuneration from subsidiaries and associate companies			
(III) Total			
Nicoletta Giadrossi	Director	01/01/2018 - 31/12/2018	Until date of approval of Financial Statements as at 31/12/2019
(I) Remuneration in company drawing up financial statements			
(II) Remuneration from subsidiaries and associate companies			
(III) Total			
Umberto Nicodano	Director	01/01/2018 - 31/12/2018	Until date of approval of Financial Statements as at 31/12/2019
(I) Remuneration in company drawing up financial statements			
(II) Remuneration from subsidiaries and associate companies			
(III) Total			
Gianfelice Rocca	Director	01/01/2018 - 31/12/2018	Until date of approval of Financial Statements as at 31/12/2019
(I) Remuneration in company drawing up financial statements			
(II) Remuneration from subsidiaries and associate companies			
(III) Total			
Raffaella Pagani	Chairwoman Board of Statutory Auditors	01/01/2018 - 31/12/2018	Until date of approval of Financial Statements as at 31/12/2019
(I) Remuneration in company drawing up financial statements			
(II) Remuneration from subsidiaries and associate companies			
(III) Total			
Alfredo Malguzzi	Acting Auditor	01/01/2018 - 31/12/2018	Until date of approval of Financial Statements as at 31/12/2019
(I) Remuneration in company drawing up financial statements			
(II) Remuneration from subsidiaries and associate companies			
(III) Total			
Mario Tagliaferri	Acting Auditor	01/01/2018 - 31/12/2018	Until date of approval of Financial Statements as at 31/12/2019
(I) Remuneration in company drawing up financial statements			
(II) Remuneration from subsidiaries and associate companies			
(III) Total			

	1	2	3		4	5	6	7	8
	Fixed remuneration	Remuneration for participation in committees	Variable non-equity Bonuses and other incentives	Profit sharing	Non-cash benefits	Other remuneration	TOTAL	Fair Value equity remuneration	End of office/ termination of employment indemnity
	1,300,000.00						1,300,000.00		
	1,300,000.00						1,300,000.00		
	1,250,000.00		3,577,100.03		44,990.91		4,872,090.94		
	1,250,000.00		3,577,100.03		44,990.91		4,872,090.94		
	1,138,331.35		3,627,100.03		45,579.52		4,811,010.90		
	1,138,331.35		3,627,100.03		45,579.52		4,811,010.90		
	177,420.10		35,604.66		9,790.83	15,000.00	237,815.59		
	177,420.10		35,604.66		9,790.83	15,000.00	237,815.59		
	55,000.00						55,000.00		
	55,000.00						55,000.00		
	55,000.00	45,000.00					100,000.00		
	55,000.00	45,000.00					100,000.00		
	430,000.00		1,052,835.22		21,244.96		1,504,080.18		
	430,000.00		1,052,835.22		21,244.96		1,504,080.18		
	55,000.00	40,000.00					95,000.00		
	55,000.00	40,000.00					95,000.00		
	55,000.00	40,000.00					95,000.00		
	55,000.00	40,000.00					95,000.00		
	55,000.00	15,000.00					70,000.00		
	55,000.00	15,000.00					70,000.00		
	55,000.00						55,000.00		
	55,000.00						55,000.00		
	84,000.00						84,000.00		
	84,000.00						84,000.00		
	56,000.00						56,000.00		
	56,000.00						56,000.00		
	56,000.00						56,000.00		
	23,375.00						23,375.00		
	79,375.00						79,375.00		

**Alberto Bombassei**

- Fixed remuneration: emolument of €1,300,000.00

Matteo Tiraboschi

- Fixed remuneration: Gross Annual Salary (RAL) of €1,000,000.00; emolument of €250,000.00
- Bonuses and other incentives:
 - MBO 2018 €727,100.03 (figure as at 31 January 2019, subject to change according to the definitive figures approved by the BoD of 4 March 2019);
 - LTIP 2016-2018 €2,850,000.00 (figures submitted to the BoD on 4 March 2019)

Andrea Abbati Marescotti

- Fixed remuneration: Gross Annual Salary (RAL) of €1,000,000.00, of which €60,000.00 as non-competition agreement; emolument of €100,000.00; housing allowance €38,331.35
- Bonuses and other incentives:
 - MBO 2018 €727,100.03 (figure as at 31 January 2019, subject to change according to the definitive figures approved by the BoD of 4 March 2019)
 - LTIP 2016-2018 €2,900,000.00 (figures submitted to the BoD on 4 March 2019)

Cristina Bombassei

- Fixed remuneration: Gross Annual Salary (RAL) of €122,420.10; emolument of €55,000.00
- Bonuses and other incentives: MBO 2018 €35,604.66 (figure as at 31 January 2019, subject to change according to the definitive figures approved by the BoD of 4 March 2019)
- Remuneration for Responsibility for Internal Control System and Risk Management (column 5): €15,000.00

Giovanni Canavotto

- Fixed remuneration: Gross Annual Salary (RAL) of €375,000.00; emolument of €55,000.00
- Bonuses and other incentives:
 - MBO 2018 €209,085.04 (figure as at 31 January 2019, subject to change according to the definitive figures approved by the BoD of 4 March 2019)
 - LTIP 2016-2018 €843,750.18 (figures submitted to the BoD on 4 March 2019)

Valerio Battista

- Fixed remuneration: emolument of €55,000.00

Barbara Borra

- Fixed remuneration: emolument of €55,000.00
- Remuneration & Appointments Committee: as Chairwoman, €20,000.00
- Audit, Risk & Sustainability Committee: as a member, €25,000.00

Laura Cioli

- Fixed remuneration: emolument of €55,000.00
- Audit, Risk & Sustainability Committee: as Chairwoman, €30,000.00
- Supervisory Committee: as a member, €10,000.00

Nicoletta Giadrossi

- Fixed remuneration: emolument of €55,000.00
- Remuneration & Appointments Committee: as a member, €15,000.00
- Audit, Risk & Sustainability Committee: as a member, €25,000.00

Umberto Nicodano

- Fixed remuneration: emolument of €55,000.00
- Remuneration & Appointments Committee: as member, €15,000.00

Gianfelice Rocca

- Fixed remuneration: emolument of €55,000.00

Raffaella Pagani

- Fixed remuneration: emolument of €84,000.00

Alfredo Malguzzi

- Fixed remuneration: emolument of €56,000.00

Mario Tagliaferri

- Fixed remuneration: emolument of €56,000.00; emolument of €23,375.00 from subsidiaries and affiliates

Table 3b - Cash incentive plans for Members of the Board of Director and Key Management Personnel

A	B	1	2A	2B	2C	3A	3B	3C	4
Name and Surname	Role	Plan	Bonus for the year			Bonus for previous years			Other bonuses
			Payable/ Paid*	Deferred	Deferral period	No longer payable	Payable/ Paid	Still deferred	
Matteo Tiraboschi	Executive Deputy Chairman								
(I) Remuneration in company drawing up financial statements		MBO 2018	727,100.03						
		LTI P (2016-2018)	2,850,000.00						
(II) Remuneration from subsidiaries and associate companies									
(III) Total			3,577,100.03						
Andrea Abbati Marescotti	Chief Executive Officer								
(I) Remuneration in company drawing up financial statements		MBO 2018	727,100.03						
		LTI P (2016-2018)	2,900,000.00						
(II) Remuneration from subsidiaries and associate companies									
(III) Total			3,627,100.03						
Cristina Bombassei	Director								
(I) Remuneration in company drawing up financial statements		MBO 2018	35,604.66						
(II) Remuneration from subsidiaries and associate companies									
(III) Total			35,604.66						
Giovanni Canavotto	Director								
(I) Remuneration in company drawing up financial statements		MBO 2018	209,085.04						
		LTI P (2016-2018)	843,750.18						
(II) Remuneration from subsidiaries and associate companies									
(III) Total			1,052,835.22						

* Figures as at 31 January 2019, subject to change based on the final figures approved by the BoD on 4 March 2019.

**Illustration 7-ter of Table 1****Shareholdings of Members of the Board of Directors and the Board of Statutory Auditors, General Managers and other Key Management Personnel**

Name and Surname	Role	Shareholding in	Number of shares held at end of previous financial year	Number of shares acquired	Number of shares sold	Number of shares held at end of financial year (2018)
Alberto Bombassei	Chairman	Brembo S.p.A.	178.723.765			178.723.765
Andrea Abbati Marescotti	Chief Executive Officer	Brembo S.p.A.		36.300		36.300
Giovanni Canavotto	Director	Brembo S.p.A.	32.160			32.160

In 2017, Brembo performed a stock split. The number of shares reported in the table above takes into account the effect of this transaction.

Attachments

Reconciliation of Regulatory Requirements With the Remuneration Report

SECTION I

For the members of the Board of Directors, the General Managers and other Key Management Personnel this section contains at least the following information:

A The bodies/parties involved in preparing and approving the Remuneration Policy, indicating the respective roles, and the bodies/parties responsible for the correct implementation of the Policy
Page 05-10

B Any involvement of a Remuneration Committee or another relevant Committee, indicating the composition (identifying the Non-executive and Independent Directors), the areas of competence and the operational methods
Page 06-07

C The names of any independent experts involved in preparing the Remuneration Policy
Page 09

D The purposes of the Remuneration Policy
Page 05-06; 11

D Underlying principles and any changes to the Remuneration Policy from the previous year
Page 05-06; 11

E A description of the policies for fixed and variable remuneration, specifically noting the weight of each as a part of total remuneration and differentiating short and medium/long-term variable remuneration
Page 09-16

F Policy adopted for non-cash benefits
Page 12-14; 18-21

G For variable components, a description of the performance objectives used for such compensation, differentiating between short and medium/long-term variable remuneration and providing information on how variations in results influence variations in compensation

Page 14-16; 18-19

H Criteria adopted to assess the performance targets used to allocate shares, options and other financial instruments or other variable components of remuneration

Page 14-16; 18-19

I Information showing that the Remuneration Policy is consistent with the company's long-term interests and the risk management policy, where formalised

Page 04-05; 13-16

J Vesting period, any deferred payments, if any, including details on the period and criteria used to determine such periods, and the ex-post correction methods, where envisaged

Page 14; 16

K Details about any clauses on keeping financial instruments in a portfolio following their acquisition, with an indication of the period required and the criteria adopted to determine such a period

Not applicable

L Policy on the treatment adopted for the termination of office/employee relationship, indicating in what cases such rights are valid and any links between such treatment and company performance

Page 16



M information about any insurance, social security, health or pension coverage provided, other than required by law

Page 12-14; 19

N The remuneration policy adopted for: (i) Independent Directors, (ii) participation in Committees and (iii) holding special roles (Chairman, Deputy Chairman etc.);

Page 12-13

O Details as to whether the Remuneration Policy was defined considering the remuneration policies of other companies, including information about how such companies were selected

Page 9; 13

SECTION II – Part One

The first part contains details of each of the remuneration items, including the approach adopted when a term of office/employee relationship is terminated, showing how this is consistent with the relevant remuneration policy.

The companies have provided the following details about any indemnities when a term of office/employee relationship is terminated ahead of time:

- Any agreements currently in force, including expressly stating if such agreements do not exist

Page 16

- Criteria for determining the indemnity owed to each individual. Where the indemnity is expressed as a function of yearly payment, details must be provided of the components of that yearly payment

Not applicable

- Any performance criteria to which the allocation of an indemnity is linked

Not applicable

- The implications of the termination of the period of office/employee relationship on the rights allocated as part of share-based incentive plans or to be paid out in cash

Not applicable

- The cases in which an indemnity becomes due
Not applicable

- Any agreements that allow non-cash benefits to be allocated or maintained by parties who have ceased their period in office or consultancy agreements for a period subsequent to the termination of the period in office/employee relationship

Not applicable

- Any agreements that establish compensation for non-competition agreements

Page 17; 19; 22

- For Directors who have terminated their period in office during a mandate, details about any cases where the contractual conditions were not applied with regards to the determination of indemnities

Not applicable

- Where no specific agreements exist, indicate the criteria used for determining end of service indemnities earned

Not applicable

Regulatory Framework

This document was drawn up in accordance with Article 123-ter of Legislative Decree No. 58 of 24 February 1998 (the so-called “Consolidated Law on Finance” or “TUF”), which establishes that “at least twenty-one days prior to the date of the General Shareholders’ Meeting [...] listed companies shall disclose to the public their remuneration report and make it available at the company’s registered offices, on the corporate website and according to the procedures provided for by Consob’s regulation.”

This Remuneration Report was also drawn up in compliance with Consob Resolution No. 18049 of 23 December 2011, which amended Article 84-quater of Consob’s Rules for Issuers enacting the aforementioned TUF.

Article 123-ter, paragraph 6, of TUF sets out that “the Shareholders’ Meeting [...] shall pass a favourable or unfavourable resolution on the section of the remuneration report established by paragraph 3” (i.e., in Section I of this document).

Said resolution “is not binding”, but the “outcome of voting is made available to the public.” This rule is designed to provide the market with comprehensive, prompt information as to the remuneration policies and emoluments adopted by the Company.

The 2019 Remuneration Policy included in this document was defined on the basis of the principles and application criteria established by Article 6 (“Directors’ Remuneration”) of the Corporate Governance Code issued by Borsa Italiana (as amended in July 2018), that the Company has adhered to by adopting its own Corporate Governance Code, whose latest update was approved by the Board of Directors on 18 December 2015.

Lastly, it bears also noting that this Report was drawn up in accordance with Article 4.4.3, paragraph ii), of the Related Party Transactions Procedure approved by Brembo S.p.A.’s Board of Directors on 12 November 2010, as updated on 10 May 2016, as required and in full compliance with regulations in force.



Glossary

Chief Executive Officer (CEO): this is the member of the Board of Directors whom the Board has vested with management functions and powers by resolution adopted on 6 June 2011, as subsequently confirmed on 20 April 2017. The CEO of Brembo S.p.A. is Andrea Abbati Marescotti.

Executive Directors: Alberto Bombassei, Matteo Tiraboschi, Andrea Abbati Marescotti, Cristina Bombassei and Giovanni Canavotto.

Directors holding special offices: Alberto Bombassei, Matteo Tiraboschi and Andrea Abbati Marescotti.

Annual Total Direct Compensation on target: total guaranteed fixed remuneration plus the annual variable remuneration for the short-term Plan upon achievement of the objectives and the annual portion of variable remuneration for the long-term remuneration Plan on reaching target values.

General Shareholders' Meeting: this is the Company's collective decision-making body. All voteholders are represented at the GSM, directly or by proxy. It holds the powers allocated to it by law and the By-laws. The main among such powers are to approve the Financial Statements, and appoint and remove Directors, the Board of Statutory Auditors and its Chair. With reference to the Remuneration Policy, it expresses a non-binding opinion on Section I of the Remuneration Report.

C-Suite: all holders of officer-level positions reporting to the Chairman, the Deputy Chairman and the CEO and General Manager of Brembo S.p.A.

Corporate Governance Code: this is the Corporate Governance Code issued by Borsa Italiana S.p.A., approved in December 2011 (the latest edition available is that updated in 2018) by the Corporate Governance Committee. The Code is promoted by Borsa Italiana S.p.A., ABI, Ania, Assogestioni, Assonime and Confindustria. The document includes a series of indications about the best practices for the organisation and functioning of Italian listed companies. These recommendations are not binding, although listed companies "must inform the market and their

shareholders about their governance structure and the degree to which the Code is adopted."

Board of Statutory Auditors: this is the control body within the Company responsible for the monitoring and control functions required by applicable laws and regulations. It expresses an opinion during the definition process of the Remuneration Policy for Directors holding special offices in conjunction with the Remuneration & Appointments Committee.

Audit, Risk & Sustainability Committee: this is a Board committee set up in accordance with Principle 7 of the Corporate Governance Code. It consists of independent Directors or, alternatively, of Non-executive directors, with a majority also being independent. Its role is to support the Board of Directors, on the basis of an adequate control process, in its evaluations and decisions concerning the internal control system and risk management, and the approval of the periodic financial reports (Corporate Governance Code, Principle 7.P.3).

Remuneration & Appointments Committee: this is a Board Committee charged with, inter alia, submitting a proposal to the Board of Directors on a general Remuneration Policy for executive Directors, Directors holding special offices and Key Management Personnel.

Board of Directors (Board; BoD): this is a collective body that is entrusted with managing the Company. The Board of Directors of Brembo S.p.A. in office for the period 2017-2019 is comprised of 11 Directors: Alberto Bombassei (Chairman), Matteo Tiraboschi (Executive Deputy Chairman), Andrea Abbati Marescotti (CEO and General Manager), Cristina Bombassei, Giovanni Canavotto, Valerio Battista, Barbara Borra, Laura Cioli, Nicoletta Giadrossi, Umberto Nicodano and Gianfelice Rocca. It is in charge of approving the Remuneration Policy submitted by the Remuneration & Appointments Committee.

Key Management Personnel: individuals who are granted specific powers and responsibilities by the Board of Directors to, directly or indirectly, plan, direct

and control the company's activities, including the Directors (executive and otherwise) of the entity and the members of the Board of Statutory Auditors. From the four positions identified as falling into this category, Brembo S.p.A. has identified three persons listed in this document.

EBITDA: the Group's result before interest, taxes, depreciation and amortisation.

EC: Executive Compensation.

ECONOMIC VALUE ADDED - EVA: this indicates the economic growth of a company over time, defined as NOPAT – (Net Invested Capital *WACC%).

Entry Gate: this is the minimum level to reach, below which the Plan does not allow the pay-out of any incentives.

Free Operating Cash Flow: the Group's operating cash flow approved by the Board of Directors, defined as Operating Cash Flow determined by EBITDA + Net investments + Changes in Net Working Capital.

LTIP: Long Term Incentive Plan. This plan gives participants the opportunity to earn a multi-year cash bonus based on objectives set for the Company.

Objective target: this is the standard level for an objective or goal to be achieved and to receive 100% of the incentive (without changing the multiplying or discretionary parameters). For the minimum acceptable objective target, see "Entry Gate".

Net Financial Position: the difference between financial payables and receivables, including the Group's cash and cash equivalents.

Chairman: the Chairman of the Board of Directors of Brembo S.p.A., appointed by the General Shareholders' Meeting and whose management powers attributed by resolution dated 6 June 2011 were confirmed by the Board of Directors on 20 April 2017. The Chairman of Brembo S.p.A. is A. Bombassei.

Gross Annual Salary (RAL): this is the fixed annual amount received, including taxes and social security contributions by the employee, without any annual bonuses, other bonuses, indemnities, fringe benefits, expense refunds and any other form of variable or one-off remuneration.

Rules for Issuers: Consob Regulation No. 11971 of 14 May 1999, containing the rules governing issuers of financial instruments.

Regulation for Related Party Transactions: this is Consob Regulation No. 17221 of 12 March 2010, which identifies the rules for related party transactions (as defined in Attachment 1 of the said document).

Report: Brembo Group's Remuneration Report.

Shareholder: an individual or entity holding shares in the Company.

Annual Incentive System or MBO (Management by Objectives): this is the Plan that grants the plan beneficiaries the opportunity to receive an annual cash incentive, based on the objectives set for each employee and the annual incentive Plan in place.

Stakeholder: any party that has an interest in a company.

Consolidated Law on Finance (TUF): this is Legislative Decree No. 58 of 24 February 1998, as amended. It introduced a series of principles ("general guidelines"), with the specific regulations issued by the Regulator (Consob).

Executive Deputy Chairman: this is the member of the Board of Directors whom the Board has vested with management functions and powers by resolution adopted on 6 June 2011, as subsequently confirmed on 20 April 2017. The Executive Deputy Chairman of Brembo S.p.A. is Matteo Tiraboschi.