

TURNING ENERGY INTO INSPIRATION

RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO
E GLI ASSETTI PROPRIETARI **2022**

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

Brembo S.p.A.

Sede Sociale: CURNO (BG) – Via Brembo 25 - Italia
Capitale Sociale: € 34.727.914,00 – Registro delle Imprese di Bergamo
Codice fiscale e partita IVA n. 00222620163

**RELAZIONE SUL GOVERNO
SOCIETARIO E GLI ASSETTI
PROPRIETARI**
2022





SOMMARIO

Glossario	4
1. Profilo della Società	6
1.1. Principali contenuti nella Relazione 2022	6
1.2. Modello di governance di Brembo	6
1.3. Principali highlight della Società	11
1.4. Andamento del titolo 2018-2022	11
2. Informazioni sugli assetti proprietari al 31 dicembre 2022	12
2.1. Struttura del capitale sociale	12
2.2. Partecipazioni rilevanti nel capitale	12
2.3. Voto Maggiorato	13
2.4. Clausole Change of Control	13
2.5. Deleghe ad aumentare il capitale sociale	14
2.6. Autorizzazione all'acquisto di azioni proprie	14
2.7. Attività di direzione e coordinamento	14
3. Compliance al codice di Corporate Governance 2020 (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a, del TUF)	16
4. Consiglio di Amministrazione	19
4.1. Ruolo del Consiglio di Amministrazione	19
4.2. Nomina e Sostituzione degli Amministratori	23
4.3. Composizione del Consiglio di Amministrazione per il triennio 2020-2022	24
4.4. Criteri e Politiche di diversità nella composizione del Consiglio e nell'organizzazione aziendale	29
4.5. Cumulo massimo degli incarichi ricoperti in altre società	33
4.6. Induction Program	34
4.7. Funzionamento del Consiglio di Amministrazione	35
4.8. Ruolo del Presidente del Consiglio di Amministrazione	36
4.9. Consiglieri Esecutivi	38
4.10. Amministratori Indipendenti	40
4.11. Lead Independent Director	41
5. Gestione delle informazioni societarie	42
5.1. La disciplina europea degli abusi di mercato	42
5.2. Procedura per la gestione delle informazioni rilevanti e informazioni privilegiate	42
5.3. Internal Dealing	43
5.4. Procedura per la Gestione dei Registri delle persone che hanno accesso a Informazioni Privilegiate e Informazioni Rilevanti, che formalizza l'istituzione della RIL – Registro Informazioni Rilevanti	44
6. Comitati Interni al Consiglio	45

7. Autovalutazione e successione degli Amministratori	46
7.1. Board Performance Evaluation	46
7.2. Piani di successione	47
8. Remunerazione degli Amministratori e Comitato Remunerazione e Nomine	48
8.1. Remunerazione degli Amministratori	48
8.2. Comitato Remunerazione e Nomine	48
9. Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	51
9.1. Amministratore Esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	55
9.2. Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità (con funzione di Comitato per Operazioni con Parti Correlate)	56
9.3. Responsabile della funzione Internal Audit (Chief Internal Audit Officer)	59
9.4. Modello Organizzativo ex D.Lgs. n. 231/2001	61
9.5. Società di Revisione	66
9.6. Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari	67
9.7. Coordinamento tra soggetti coinvolti nel Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	67
10. Interessi degli Amministratori e operazioni con Parti Correlate	69
10.1. Conflitto di interessi	69
10.2. Procedura per Operazioni con Parti Correlate	69
10.3. Attività 2022 del Comitato per Operazioni con Parti Correlate	71
11. Nomina dei Sindaci	72
11.1. Nomina e Sostituzione dei Sindaci	72
11.2. Composizione e Funzionamento del Collegio Sindacale	73
11.3. Politiche e Criteri sulla diversità dell’Organo di Controllo e relativa applicazione	75
11.4. Compiti e attività dell’Organo di Controllo	76
11.5. Attività svolte nel corso del 2022	76
11.6. Autovalutazione del Collegio Sindacale del 2022	78
12. Rapporti con gli Azionisti - Brembo Shareholders' Engagement Policy	79
13. Assemblee	81
14. Ulteriori pratiche di governo societario (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a), TUF	83
14.1. Istituzione della figura del Presidente Emerito e del Comitato d’Indirizzo Strategico	83
15. Cambiamenti intervenuti dalla chiusura dell’esercizio 2022	84
16. Considerazioni sulla lettera del Presidente del Comitato per la Corporate Governance (25 gennaio 2023)	85



GLOSSARIO

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

Codice di Corporate Governance 2020 o CCG 2020: il Codice di Corporate Governance, approvato dal Comitato per la Corporate Governance e pubblicato a gennaio 2020, che le Società emittenti sono state chiamate ad applicare a partire dal primo esercizio successivo al 31 dicembre 2020, informandone il mercato nella Relazione sul Governo Societario da pubblicarsi nel corso del 2022 (www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2020.pdf).

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

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

Esercizio: l'esercizio sociale a cui si riferisce la Relazione, ossia quello chiuso al 31 dicembre 2022.

Gruppo: il Gruppo Brembo.

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

Codice di Corporate Governance Brembo o CCG Brembo: il documento che definisce le regole di Governance di Brembo, recependo integralmente il Codice di Corporate Governance 2020, disponibile sul sito internet di Brembo nella versione aggiornata (ultima modifica 16.12.2022 - www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Documenti di Governance).

Modello 231 di Brembo: il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001 di Brembo S.p.A. – Quinta Edizione (ultimo aggiornamento luglio 2022), disponibile sul sito internet di Brembo nella sua versione aggiornata (www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Codici di condotta e Policies).

Procedura per Operazioni con Parti Correlate: la Procedura in materia di Operazioni con Parti Correlate adottata da Brembo S.p.A. (ultimo aggiornamento 10 maggio 2021), ai sensi del Regolamento Consob adottato con delibera n. 17221 del 12 marzo 2010 e da ultimo modificato con delibera n. 21624 del 10 dicembre 2020 (in vigore dal 1° lu-

glio 2021 – in recepimento della Direttiva UE 2017/828); disponibile sul sito internet di Brembo nella sua versione aggiornata (www.brembo.com, Corporate Governance, Documenti di Governance).

Regolamento Consob in materia di Operazioni con Parti Correlate: il Regolamento adottato con delibera Consob n. 17221 del 12 marzo 2010 e successivamente, da ultimo, modificato con delibera Consob n. 21624 del 10 dicembre 2020.

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

Regolamento del CdA: il Regolamento del Consiglio di Amministrazione che disciplina la sua costituzione, composizione e funzionamento adottato per la prima volta dal Consiglio di Amministrazione del 3 marzo 2017, previo parere del Comitato Remunerazione e Nomine e successivamente modificato in base alle disposizioni normative e regolamentari di volta in volta vigenti nonché alle raccomandazioni del Codice di Corporate Governance (ultima modifica 16.12.2022).

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

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

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

Relazione: la presente Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari ai sensi degli artt. 123-bis del TUF e 89-bis del Regolamento Emittenti, approvata dal Consiglio di Amministrazione di Brembo il 2 marzo 2023 e disponibile sul sito internet di Brembo (www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Relazioni sulla Corporate Governance).

Relazione sulla remunerazione: la Relazione sulla politica in materia di remunerazione 2023 e sui compensi corrisposti nel 2022 ai sensi dell'art. 123-ter del TUF, disponibile sul sito internet di Brembo (www.brembo.com, sezione Company, Politiche di Remunerazione).

Statuto: lo Statuto di Brembo S.p.A. nella versione in vigore, modificato dall'Assemblea straordinaria del 17 dicembre 2021¹, disponibile sul sito internet di Brembo (www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Documenti di Governance).

SCIR: il Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi.

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

Laddove non diversamente precisato devono altresì intendersi richiamate by reference le definizioni come contenute nel Codice di Corporate Governance 2020.

¹ Introduzione dell'art. 17-bis (Presidente Emerito) nello Statuto sociale di Brembo S.p.A.



1. PROFILO DELLA SOCIETÀ

Brembo (www.brembo.com) è leader mondiale nella progettazione, sviluppo e produzione di sistemi frenanti e componentistica per mezzi di trasporto nell'ambito del mercato globale. Elettrificazione, guida autonoma, digitalizzazione, sostenibilità sono macro-trend che stanno trasformando il mondo automotive e sono pertanto al centro delle strategie dei principali attori del mercato: tutto ciò an-

che in una logica di "Successo Sostenibile". La Società opera, direttamente o tramite società controllate e collegate, in 15 Paesi, con 23 siti produttivi e sedi commerciali, contando sulla collaborazione di oltre 12.000 persone, di cui circa il 10% è composto da ingegneri e specialisti di prodotto che lavorano nella ricerca e sviluppo.

1.1. PRINCIPALI CONTENUTI NELLA RELAZIONE 2022

La presente Relazione, approvata dal Consiglio di Amministrazione il 2 marzo 2023, contiene una descrizione generale del sistema di governo societario adottato dal Gruppo, degli assetti proprietari e le informazioni di natura quantitativa e qualitativa sul funzionamento del Consiglio di Amministrazione, dei suoi Comitati e del proprio Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi; essa illustra come la Società ha applicato i principi del Codice di Corporate Governance 2020.

La Relazione, redatta secondo il format proposta da Borsa Italiana (IX edizione – gennaio 2022), è pubblicata sul sito internet della Società (www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Relazioni sulla Corporate Governance) e presso il meccanismo di stoccaggio autorizzato (www.1info.it).

HIGHLIGHT 2022	PARAGRAFO DI RIFERIMENTO
Successo Sostenibile	1.2 e 4.1
Adesione al Codice di Corporate Governance 2020 e relativi scostamenti	3
Classificazione della Società ai sensi del Codice di Corporate Governance 2020 (Società grande e a proprietà concentrata)	3
Descrizione attività svolte dal Consiglio di Amministrazione nell'esercizio 2022	4.1.1
Board Performance Evaluation 2022 e relativi risultati	7.1
Piani di Successione	7.2
Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi	9
Brembo Shareholders' Engagement Policy e attività svolte	12
Considerazioni sulla Lettera del Presidente del Comitato per la Corporate Governance del 25 Gennaio 2023	16

1.2. MODELLO DI GOVERNANCE DI BREMBO

SISTEMA DI GOVERNANCE

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

Al fine di promuovere un modello di governo societario che esprima costante attenzione verso tutti gli stakeholder e di anticipare le nuove esigenze e i trend di maggior impatto, Brembo:

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

Per questo motivo, il Sistema di Corporate Governance di Brembo si ispira da sempre e dà attuazione alle raccomandazioni di volta in volta emesse dal Comitato per la Corporate Governance², che sono state recepite in un proprio Codice di Corporate Governance, oltre che nel Regolamento del CdA e nei regolamenti dei suoi Comitati.

Si veda paragrafo 3.

CLASSIFICAZIONE SOCIETÀ AI SENSI DEL CODICE DI CORPORATE GOVERNANCE 2020

Sulla base delle definizioni fornite dal Codice di Corporate Governance 2020 e degli assetti proprietari, Brembo si qualifica come:

- **Società grande**, la cui capitalizzazione è stata superiore a € 1 miliardo l'ultimo giorno di mercato aperto di ciascuno dei tre anni solari precedenti all'adozione del CCG 2020;
- **Società a proprietà concentrata** in quanto ha un socio di maggioranza che dispone direttamente della maggioranza dei voti esercitabili in assemblea ordinaria (si veda paragrafo 2.2).

A prescindere da tali classificazioni, la Società ha ritenuto di dare attuazione, ove possibile, a tutte le raccomandazioni introdotte dal Codice di Corporate Governance 2020, non esercitando le opzioni di flessibilità previste.

Si veda paragrafo 3.

SUCCESSO SOSTENIBILE³ E RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

Per Brembo la responsabilità sociale d'impresa non è un concetto astratto, ma è radicato nella propria cultura e strategia aziendale. I principi che guidano lo Sviluppo Sostenibile e la Responsabilità Sociale del Gruppo sono nati con Brembo e con essa sono cresciuti e si sono sviluppati nel tempo attraverso azioni quotidiane concrete che hanno l'obiettivo di conciliare le decisioni di carattere economico

con la valutazione dei loro impatti sociali e ambientali, tenendo sempre in considerazione le aspettative di tutti gli stakeholder del Gruppo.

Brembo ha l'obiettivo di contribuire in modo concreto a un continuo miglioramento degli aspetti ambientali e sociali dell'Azienda: da un rapporto responsabile con gli ecosistemi naturali, al benessere delle comunità e delle persone parte dei territori in cui il Gruppo opera nel mondo.

Brembo ha intrapreso un percorso di sostenibilità strutturato alla fine degli anni '90 con l'analisi del valore degli intangibili, volto a misurare la capacità del Gruppo di creare valore non solo in termini economici, ma anche sotto il profilo sociale, ambientale, di tutela del lavoro, di valorizzazione delle risorse umane, di promozione della sicurezza dei lavoratori, di capacità di crescita e di innovazione. Formalizzato nel 1999, con la redazione del primo *Bilancio del Capitale Intangibile*, è continuato tra il 2004 e il 2007 con la pubblicazione del *Bilancio del Valore*, che descrive l'interrelazione fra i risultati economici del Gruppo e le sue performance ambientali e sociali. Negli anni seguenti è continuato il processo di reporting, integrando la performance di sostenibilità nel modello di business aziendale attraverso un'analisi approfondita, inserita all'interno della Relazione sulla Gestione, degli aspetti riguardanti lo scenario macroeconomico globale, i rischi di sicurezza e ambiente, l'organizzazione aziendale, la ricerca e le risorse umane.

A partire dal 2018 il Gruppo ha voluto approfondire tale processo, aderendo ai 17 obiettivi globali indicati nell'*Agenda 2030* delle Nazioni Unite che si impegna per uno sviluppo sostenibile, definito come un processo di espansione che non pregiudica l'abilità delle future generazioni di godere di opportunità analoghe a quelle di cui gode quella presente⁴. A tale adesione è seguita, nel 2021, quella allo *United Nation Global Compact*⁵, per rimarcare l'allineamento della propria strategia e operazioni ai principi universali del rispetto dei diritti umani, della dignità del lavoro, del rispetto dell'ambiente, di lotta alla corruzione e di azione per avanzare istanze di giustizia sociale.

L'attività preliminare di analisi degli obiettivi di sostenibilità è stata condotta dalla Global Central Function CSR con il coinvolgimento del Top Management. In questa pri-

2 S'intende il Codice di Corporate Governance emesso a gennaio 2020 dal Comitato per la Corporate Governance.

3 Per maggiori informazioni si veda il sito internet della Società (www.brembo.com, sezione Sostenibilità).

4 Nazioni Unite - World Commission on Environment and Development (1987) "Our common future", noto anche come "Brundtland Report".

5 L'iniziativa strategica di cittadinanza d'impresa più ampia al mondo nata dalla volontà di promuovere un'economia globale sostenibile, rispettosa dei diritti umani e del lavoro, della salvaguardia dell'ambiente e della lotta alla corruzione, promossa dall'ex Segretario ONU Kofi Annan. Al Global Compact hanno aderito oltre 15.000 aziende di 165 Paesi dando vita a una nuova realtà di collaborazione mondiale.



ma fase, per identificare le priorità strategiche, si è tenuto conto delle best practice del settore in cui Brembo opera, nonché dei principali macro-trend in atto in ambito ESG (Environmental, Social, Governance) a livello globale e in linea con i 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite quale contributo concreto del Gruppo al loro raggiungimento.

È proprio grazie a questo confronto e dialogo che sono emerse istanze e priorità preziose per l'individuazione dei target di sostenibilità maggiormente rilevanti per l'Azienda.

Quanto sopra s'è altresì cristallizzato con la modifica dello Statuto Sociale (art. 4 "Oggetto Sociale") introdotta dall'Assemblea degli Azionisti del 22 aprile 2021, su proposta del CdA Brembo di dare dignità statutaria a un commitment già proprio del Gruppo.

Inoltre, al fine di indirizzare nel tempo il suo impegno strategico, Brembo ha predisposto il **primo Piano di Sostenibilità** e, in tal senso, s'è posta dei precisi obiettivi di medio-lungo periodo sulle dimensioni ambientali e sociali. La tensione è verso un miglioramento continuo con target concreti e sempre più ambiziosi. In Brembo, infatti, la sostenibilità è un modo di pensare che trova concretezza anche nella definizione di una chiara strategia attraverso cui valorizzare il proprio contributo per una forma di sviluppo economico compatibile con la salvaguardia dell'ambiente e delle persone.

Il Piano di Sostenibilità di Brembo include obiettivi di riduzione dell'impatto ambientale tra cui il raggiungimento della neutralità climatica al 2040, il recupero dei rifiuti prodotti, il monitoraggio costante dei prelievi, scarichi e usi significativi di acqua in tutti gli stabilimenti e, come ulteriore passo verso un approccio di economia circolare, l'avvio di un percorso interno per la definizione di parametri di Life-Cycle Assessment per tutte le famiglie di prodotto esistenti.

Oggi Brembo rendiconta la propria performance ambientale e sociale all'interno della Dichiarazione Non Finanziaria, in cui sono raccolte tutte le politiche che da sempre accompagnano l'agire del Gruppo a livello globale in materia di compliance, etica, responsabilità, sostenibilità e trasparenza. Brembo, infatti, considera questi valori alla base del prezioso patrimonio "intangibile" costituito dal proprio brand, dalla propria reputazione e dall'insieme dei principi che caratterizzano l'agire di un'azienda socialmente responsabile (www.brembo.com, sezione Sostenibilità, Report e Relazioni).

Il coinvolgimento delle persone che lavorano in Brembo è un elemento fondamentale per la sostenibilità del proprio

modello di sviluppo. I collaboratori del Gruppo rappresentano la risorsa più preziosa, fonte di passione e competenze sempre più strategiche anche per affrontare le sfide della grande trasformazione in corso nel settore automotive.

L'adesione e il supporto agli SDGs sono stati condivisi con tutte le persone Brembo nel mondo attraverso la campagna di comunicazione interna "We Support SDGs", avviata nel 2020 e volta a approfondire ciascuno dei 17 Obiettivi, evidenziandone i target principali, condividendo spunti di miglioramento per stili di vita più sostenibili e raccontando l'impegno di Brembo per il loro raggiungimento. Nel 2022 è stata lanciata l'iniziativa "Put Your Face On It", che promuove comportamenti virtuosi all'interno del Gruppo attraverso brevi video amatoriali - diffusi sui diversi canali di comunicazione del Gruppo - nei quali i collaboratori raccontano le proprie azioni quotidiane nella vita privata e lavorativa o iniziative di sostenibilità che possono essere fonte d'ispirazione per tutti.

Sul fronte ambientale, Brembo è impegnata in una produzione responsabile, tradotta in un piano per la costante riduzione di emissioni, grazie a interventi di miglioramento negli stabilimenti produttivi, attraverso l'uso efficiente di energia e l'utilizzo di fonti rinnovabili. Tale progettualità si inserisce in una strategia più ampia, che punta inoltre a rafforzare la capacità di sviluppo di prodotti *net zero*. L'intento è supportare la transizione verso una mobilità sostenibile mentre si riducono in modo significativo le emissioni di gas a effetto serra e l'impatto ambientale dei siti produttivi di Brembo. Il Gruppo ricicla i materiali di scarto, mirando a massimizzarne il recupero e riducendo il più possibile la produzione di rifiuti e il consumo di energia e di risorse naturali, come ad esempio l'acqua.

L'impegno ambientale si esplica in maniera strategica negli sforzi del comparto Ricerca e Sviluppo, impegnato nella progettazione di soluzioni sempre più green e nella produzione di impianti frenanti che contribuiscono alla riduzione delle emissioni di CO₂ e di polveri sottili. Questi sono i presupposti che, nel 2020, hanno portato al lancio del disco Greentive® e della molla freno Enesys®, soluzioni che favoriscono la riduzione dei consumi, incrementando l'efficienza generale del veicolo, in un automotive sempre più orientato all'elettrificazione.

Elettrificazione, digitalizzazione e guida autonoma, infatti, sono le sfide senza precedenti che l'automotive sta affrontando, nonché trends che incidono in modo significativo anche sull'ambiente. Brembo vuole essere protagonista in questo processo con la propria visione, *Turning Energy into Inspiration*, e la missione di diventare un Solution Provider

per supportare i clienti nell'anticipare queste macro-tendenze, sviluppando soluzioni sempre più sostenibili.

In tale direzione nel 2021 è stato annunciato a livello globale SENSIFY™, il nuovo pionieristico sistema frenante intelligente e più sostenibile che integra il più avanzato software d'intelligenza artificiale con i componenti frenanti Brembo.

Anche la filiera di fornitura rappresenta un elemento portante per Brembo, non solo per quanto riguarda il business. Solo un impegno condiviso può portare a un vero progresso: per questo Brembo diffonde la cultura della sostenibilità anche tra i propri fornitori che, nell'affiancarla nel processo di innovazione continua e miglioramento della qualità, sono tenuti ad operare in un contesto di responsabilità sociale e nel rispetto di temi imprescindibili quali il rispetto dei diritti umani, la tutela dell'infanzia e la condanna del lavoro minorile, oltre che su temi specifici, quali, ad esempio, quello controverso dei "conflict minerals".

La politica retributiva, approvata dal CdA, è disegnata per remunerare il management e i collaboratori rispetto alla crescita sostenibile. Brembo si pone quindi l'obiettivo di traghettare i nuovi target posti da questo nuovo scenario. In particolare la Politica in materia di Remunerazione 2022 di Brembo si è posta quale obiettivo primario quello di garantire un contributo tangibile alla strategia aziendale e alla sostenibilità del Gruppo, tenendo in considerazione gli indirizzi strategici nel medio-lungo termine, al fine di assicurare *attraction* e *retention* di tutti i ruoli chiave che presentano caratteristiche e competenze propedeutiche a garantire la creazione di valore per tutti gli stakeholder, ivi compresi Azionisti, collaboratori, clienti e fornitori (si veda paragrafo 8).

Anche sotto il profilo finanziario, Brembo ha intrapreso un percorso che vuole valorizzare le pratiche di sostenibilità da sempre parte del Gruppo: nel 2020 ha ottenuto un "positive loan" a medio lungo termine da € 300 milioni da BNL, Gruppo BNP Paribas. Si tratta di un finanziamento le cui condizioni economiche migliorano al raggiungimento di precisi milestone di sostenibilità, costantemente monitorati e misurati.

Brembo ha instaurato nel corso degli anni un dialogo attivo e costante con i propri stakeholder interni ed esterni, basato sui valori di trasparenza, fiducia e consenso nelle decisioni. Grazie a ciò il Gruppo ha la possibilità di ottenere informazioni importanti sul contesto di riferimento e un riscontro sul suo operato, in un'ottica di miglioramento continuo degli impatti delle attività aziendali sull'ambiente e sulla società. Attraverso un processo di ascolto e di confronto, Brembo può infatti valutare in che misura stia com-

prendendo e soddisfacendo le aspettative e gli interessi dei propri stakeholder, individuando le aree in cui dispiegare maggior impegno e quelle in cui confermare l'approccio adottato. Presupposti per consolidare un dialogo duraturo e mutualmente soddisfacente sono l'identificazione degli stakeholder chiave con cui promuovere iniziative di confronto periodico e la definizione delle modalità più adeguate a coinvolgere gli stessi.

Tale approccio, in particolare, verso Azionisti e/o Investitori, attuali e/o potenziali, è disciplinato nella Brembo Shareholders' Engagement Policy approvata dal Consiglio del 17 dicembre 2021 (si veda paragrafo 12).

Brembo dispone di un efficace Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi, imprescindibile per realizzare un Successo Sostenibile. Esso adotta un Modello 231/2001 e un sistema di compliance che rientrano nei parametri ESG (in particolare nel fattore Governance) e possono considerarsi strumenti di sostenibilità, anche alla luce delle numerose e significative correlazioni con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile 2030 (si veda paragrafo 9).

La Società ha inoltre istituito ormai da alcuni anni il "CSR Committee" che, con il supporto di un team composto da rappresentanti delle varie funzioni aziendali, ha il compito di definire le linee guida ed adottare le politiche in tema di Corporate Social Responsibility, approvare e monitorare i progetti proposti dal Chief CSR Officer, supervisionare il processo di stakeholder engagement, effettuare l'analisi di Materialità per il Consiglio di Amministrazione e valutare il progetto della Dichiarazione Non Finanziaria.

A garanzia dello svolgimento e coordinamento delle attività di tale gruppo di lavoro, sin dal 2013 è stata istituita la figura del "CSR Officer", in seguito rinominato Chief CSR Officer. Tale ruolo è stato affidato all'Amministratore con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, con la finalità di:

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



Il CdA ha inoltre identificato, nella riunione del 20 aprile 2017, il Comitato Controllo e Rischi quale Comitato di Governance al quale attribuire la funzione di supervisione di tutte le tematiche inerenti la sostenibilità e le dinamiche di interazione con tutti gli stakeholder, modificandone quindi la denominazione in Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e aggiornandone i compiti descritti nel relativo Regolamento⁶ (si veda paragrafo 10).

La prima Relazione di Sostenibilità (edizione 2016) è stata presentata all'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2017 e quindi pubblicata sul sito internet (www.brembo.com, sezione Sostenibilità, Report e Relazioni), con un anno di anticipo rispetto alle indicazioni di obbligatorietà della relativa normativa di riferimento. Essa è stata redatta in accordo con le linee guida emesse dal Global Reporting Initiative (versione G4), a seguito di un processo di Analisi di Materialità volto ad identificare gli ambiti di maggiore interesse e con maggiori rischi-opportunità ai fini dello sviluppo del business aziendale e di creazione di valore in una prospettiva di sostenibilità di lungo termine. In base a tali ambiti sono stati identificati gli indicatori prioritari attraverso cui monitorare e comunicare la performance di sostenibilità del Gruppo. La rendicontazione di sostenibilità di Brembo si è progressivamente allineata agli standard e alle best practice di riferimento, che la Società costantemente tiene monitorati.

MATRICE DI MATERIALITÀ 2022 E DICHIARAZIONE NON FINANZIARIA 2022

Per la definizione della struttura e dei contenuti della Dichiaraione Consolidata di carattere Non Finanziario (di seguito, in breve, DNF) ai sensi del D.Lgs. n. 254/2016 (attuazione della Direttiva 2014/95/UE in materia di informazioni non finanziarie e di informazioni sulla diversità), Brembo, come ormai di consueto, svolge un processo di analisi di materialità volto ad identificare i temi che, in relazione al proprio profilo di business, alle strategie, alle aspettative degli stakeholder e al contesto in cui opera, possono essere considerati rilevanti nel riflettere gli impatti economici, ambientali e sociali dell'organizzazione o che influenzano le decisioni degli stakeholder del Gruppo.

Per l'esercizio 2022, l'analisi è stata effettuata secondo le linee guida pubblicate dal Global Reporting Initiative (GRI) Universal Standards 2021, che si focalizza sugli impatti (positivi, negativi, attuali e potenziali) delle organizzazioni

sull'economia, l'ambiente e le persone, inclusi quelli sui diritti umani, integrando la prospettiva degli stakeholder nel più ampio processo di valutazione degli impatti.

Inoltre, Brembo ha stabilito di anticipare le indicazioni della Corporate Sustainability Reporting Directive: gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) dell'EFRAG - ovvero lo standard di rendicontazione che dovrà essere utilizzato dalle aziende soggette alla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) a partire dall'esercizio 2024 (pubblicazione 2025) - e prevede un processo di identificazione dei temi materiali secondo un approccio di doppia materialità, che presuppone una doppia vista: *impact materiality* e *financial materiality*. Mentre la prima è allineata alle richieste del GRI, la seconda considera i rischi e le opportunità che possono influenzare la creazione (o erosione) di valore aziendale (prospettiva outside-in).

Per il periodo 2022-2024, il processo di analisi di materialità è stato quindi effettuato valutando i potenziali temi materiali, sulla base dei macro-trend del settore, di quanto emerso tramite benchmark e dei temi evidenziati nel corso delle interviste con il Management. Tali aspetti sono stati valutati sia dal management Brembo secondo le due prospettive (*impact* e *financial materiality*), sia da alcuni stakeholder identificati come prioritari (solamente per la prospettiva di *impact materiality*), quali clienti, fornitori, investitori, compagnie assicurative e associazioni di categoria. Sono stati inoltre coinvolti i membri del Consiglio di Amministrazione, del Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità e del Collegio Sindacale.

La Matrice di Materialità è stata preventivamente valutata dal CSR Committee, quindi sottoposta alla verifica da parte del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità del 5 dicembre 2022 ed in seguito approvata dal Consiglio di Amministrazione del 16 dicembre 2022. La Matrice evidenzia le tematiche su cui Brembo ha stabilito di fornire disclosure per l'anno 2022 nel testo della DNF relativa a tale esercizio.

La DNF 2022 è stata esaminata e approvata dal Consiglio di Amministrazione riunitosi in data 2 marzo 2023, previo esame del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità nella riunione del 22 febbraio 2023, e quindi messa a disposizione degli Organi di controllo (Collegio Sindacale e Società di Revisione) per le attività di competenza. La DNF è stata altresì sottoposta all'esame limitato (limited assurance) da parte della stessa società incaricata della revisione legale del Bilancio (Deloitte & Touche), che ne ha verificato la conformità al D.Lgs. n. 254/2016 e ai principi e alle metodologie dello standard di rendicontazione utilizzato.

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

La relativa relazione, distinta da quella di revisione legale, è allegata alla DNF e pubblicata contestualmente alla stessa. La

DNF 2022 è disponibile sul sito internet della Società (www.brembo.com, sezione Sostenibilità, Report e Relazioni).

1.3. PRINCIPALI HIGHLIGHT DELLA SOCIETÀ

(MILIONI DI EURO)	2021	2022	VARIAZIONI %
Fatturato	2.777,6	3.629,0	30,7%
EBITDA	502,7	625,2	24,4%
Utile	215,5	292,8	35,9%
Posizione Finanziaria Netta	411,8	502,0	21,9%
Capitalizzazione al 31 dicembre	4.184	3.489	-16,6%
Dipendenti (unità)	12.225	12.956	

1.4. ANDAMENTO DEL TITOLO 2018-2022





2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI AL 31 DICEMBRE 2022

2.1. STRUTTURA DEL CAPITALE SOCIALE

Il capitale sociale di Brembo S.p.A., sottoscritto e interamente versato, ammonta a € 34.727.914 ed è rappresentato da n. 333.922.250 azioni ordinarie, prive di valore nominale.

Alla data di approvazione della presente Relazione, la Società possiede n. 10.035.000 azioni proprie, pari al 3,005% del capitale sociale.

CARATTERISTICHE DELL'AZIONARIATO AL 31 DICEMBRE 2022

CARATTERISTICA	SÌ/NO	% CAPITALE SOCIALE
Presenza di patti di sindacato	No	--
Presenza del voto maggiorato	Sì	179.056.465 (53,62%)
Restrizioni al trasferimento di titoli	No	--
Titoli che conferiscono diritti speciali	No	--
Partecipazione azionaria dei dipendenti	No	--
Restrizioni al diritto di voto	No	--
Soglia di partecipazione per presentazione di liste	Sì	1%

2.2. PARTECIPAZIONI RILEVANTI NEL CAPITALE

(Dati stralciati dal Libro Soci alla data del 31 dicembre 2022 e dalle informazioni pervenute alla Società alla data di pubblicazione della presente Relazione)

Totale azioni ordinarie in circolazione	333.922.250
Totale diritti di voto in circolazione ⁷	512.978.715

PRINCIPALI AZIONISTI AL 31 DICEMBRE 2022

DICHIARANTE	AZIONISTA DIRETTO	NAZIONALITÀ	N. AZIONI	% SU CAPITALE CON DIRITTO DI VOTO	N. DIRITTI DI VOTO	% SU TOTALE DIRITTO DI VOTO
1	Bombassei Alberto	Nuova FourB S.r.l.	Italiana	178.859.605	53.523	357.583.370
2	Brembo S.p.A.	Italiana	10.035.000	3.005	10.035.000 (*)	1,956
3	Mawer Global Small Cap Fund	Canadese	6.923.580	2.073	6.923.580	1,350
4	City of New York Group Trust	Statunitense	5.845.833	1.751	5.845.833	1,140
5	Vanguard International Value Fund	Statunitense	5.007.777	1.500	5.007.777	0,976
6	Mawer Global Equity Fund	Canadese	3.321.231	0,995	3.321.231	0,647
7	Banca d'Italia	Italiana	3.098.512	0,928	3.098.512	0,604
8	Rbc Ist Treaty Clients Ac	Canadese	2.396.491	0,718	2.396.491	0,467
9	Nt Nt0 Non Treaty Clients	Inglese	2.279.290	0,683	2.279.290	0,444
10	Sprucegroove International Pooled Fund	Canadese	2.208.540	0,661	2.208.540	0,431

(*) Le azioni proprie sono escluse dal diritto di voto.

7 Si veda paragrafo 2.3.

2.3. VOTO MAGGIORATO

L'Assemblea degli Azionisti del 18 aprile 2019 ha approvato la modifica dell'art. 6 dello Statuto Sociale, conformemente a quanto previsto dall'art. 127-*quinquies* del TUF, introducendo il meccanismo c.d. del "voto maggiorato". La modifica ha l'obiettivo di promuovere la stabilizzazione e la fidelizzazione dell'azionariato, incentivando l'investimento a medio-lungo termine nel capitale sociale di Brembo, a sostegno della strategia di crescita organica e non organica del Gruppo.

La stabilità dell'azionariato rappresenta un fattore strategico per il successo dei progetti di crescita della Società, trattandosi di progetti che, per le caratteristiche del business del Gruppo, sono destinati a svilupparsi in un orizzonte temporale di medio-lungo periodo e che richiedono pertanto il supporto di azionisti le cui logiche di investimento

e le cui prospettive di ritorno siano allineate al predetto orizzonte temporale.

Lo Statuto prevede che siano attribuiti due voti per ciascuna azione appartenuta all'azionista che abbia richiesto di essere iscritto in apposito Elenco Speciale – tenuto e aggiornato a cura della Società – e che l'abbia mantenuta per un periodo continuativo non inferiore a 24 mesi a decorrere dalla data di iscrizione nell'Elenco medesimo.

Tutti i dettagli relativi alle modalità di iscrizione, di tenuta e di aggiornamento dell'Elenco Speciale nel rispetto della normativa applicabile, dello Statuto Sociale e delle prassi di mercato, sono descritti nel Regolamento attuativo, approvato dal CdA di Brembo in data 18 aprile 2019 e in seguito modificato in data 23 aprile 2020.

SITUAZIONE MAGGIORAZIONI DEL DIRITTO DI VOTO ALLA DATA DI PUBBLICAZIONE DELLA PRESENTE RELAZIONE

	NUMERO DELLE AZIONI CHE COMPONGONO IL CAPITALE	NUMERO DIRITTI DI VOTO
Totale azioni di cui:	333.922.250	512.978.715
Azioni ordinarie IT0005252728	154.865.785	154.865.785
Azioni ordinarie con voto maggiorato IT0005380149	179.056.465	358.112.930

www.brembo.com/it/investitori/per-gli-azionisti/voto-maggiorato.

2.4. CLAUSOLE CHANGE OF CONTROL

Nell'ambito della propria attività, sia Brembo sia le Società da essa direttamente o indirettamente controllate sono parte di alcuni contratti di joint venture, di fornitura e cooperazione o di finanziamento. Tali contratti prevedono, come d'uso in ambito internazionale e nella prassi nego-

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



2.5. DELEGHE AD AUMENTARE IL CAPITALE SOCIALE

Ai sensi dell'art. 2443 c.c., l'Assemblea del 18 aprile 2019 ha rinnovato la delega al Consiglio di Amministrazione (con validità fino al 18 aprile 2024) relativamente alla facoltà di aumentare il capitale sociale a pagamento, in una o più volte, anche in via scindibile ai sensi dell'art. 2439, comma 2 del c.c., con esclusione del diritto di opzione ai sensi dell'art. 2441, comma 4, secondo periodo, c.c., per un importo massimo di € 3.472.791,40, mediante emissione, anche in più tranches, di massimo n. 33.392.225⁸ azioni prive del valore nominale o – se inferiore – del diverso numero di azioni che, a ciascuna data di esercizio della delega (e tenuto conto di eventuali emissioni di azioni già effettuate nell'esercizio della stessa), costituirà il 10% (dieci per cento) del numero

complessivo di azioni della Società alla medesima data⁹. A tal fine, al CdA è stato conferito ogni potere per:

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

2.6. AUTORIZZAZIONE ALL'ACQUISTO DI AZIONI PROPRIE

Il 21 aprile 2022 l'Assemblea di Brembo S.p.A., previa revoca della precedente deliberazione del 22 aprile 2021, ha approvato un piano di acquisto di azioni proprie con scadenza al 22 ottobre 2022, quindi per una durata massima di 18 mesi.

L'autorizzazione prevede:

- l'acquisto di un massimo di 8.000.000 azioni proprie fino a un importo massimo di € 144.000.000 e la vendita di tutte le azioni proprie detenute, in una o più volte per la durata massima di 18 mesi, ad un prezzo minimo non inferiore al 10% rispetto al prezzo di riferimento che il titolo avrà registrato nella seduta di borsa del giorno precedente al compimento di ogni singola operazione di acquisto e a un prezzo massimo non superiore al 10% rispetto al prezzo di riferimento che il titolo avrà registrato nella seduta di borsa del giorno precedente al compimento di ogni singola operazione di acquisto, attingendo dalle riserve disponibili;
- il conferimento della delega al Consiglio, per quanto riguarda gli atti di disposizione delle azioni proprie, per la durata massima di 18 mesi, di stabilire di volta in volta

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

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

Si precisa che alla data di approvazione della presente Relazione, la Società non ha dato avvio al piano autorizzato dall'Assemblea del 21 aprile 2022.

AZIONI PROPRIE IN PORTAFOGLIO AL 31.12.2022

N. AZIONI PROPRIE	% SU CAPITALE
10.035.000	3,005%

8 Il numero delle azioni indicato tiene conto dell'operazione di frazionamento deliberata dall'Assemblea degli Azionisti del 29 aprile 2017.

9 Si veda l'art. 5 dello Statuto Sociale.

2.7. ATTIVITÀ DI DIREZIONE E COORDINAMENTO

Brembo S.p.A. non è soggetta ad alcuna attività di direzione e coordinamento da parte di società o altri enti ai sensi dell'art. 2497-bis del Codice Civile, nonostante sia controllata da altra società, in quanto, coerentemente con le raccomandazioni del Codice di Corporate Governance 2020, sono riservate all'esame collegiale e all'approvazione esclusiva del Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. – del quale al 31 dicembre 2022 fanno parte, tra l'altro, 6 Amministratori qualificati come indipendenti – le scelte che determinano:

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

idonee ad influenzarne e determinarne la concreta attuazione da parte del management della Società.

La competenza professionale e l'autorevolezza degli Amministratori Non Esecutivi e degli Indipendenti rappresentano una garanzia affinché tutte le decisioni adottate dal CdA siano prese nell'esclusivo interesse del Gruppo e dei suoi stakeholder, in assenza di direttive e ingerenze da parte di terzi portatori di interessi estranei a Brembo.

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



3. COMPLIANCE AL CODICE DI CORPORATE GOVERNANCE 2020 (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a, del TUF)

Il Sistema di Corporate Governance di Brembo S.p.A. si ispira e dà piena attuazione da sempre ai principi e alle raccomandazioni emessi dal Comitato per la Corporate Governance¹⁰ nel CCG 2020, tramite il loro recepimento in un proprio Codice di Corporate Governance (Codice di Corporate Governance di Brembo, approvato dal CdA in data 17 dicembre 2021 e disponibile sul sito internet aziendale nella versione aggiornata¹¹), oltre che nel Regolamento del CdA e in quelli dei suoi Comitati.

Nell'ambito del processo di adozione del CCG 2020, Brembo ha altresì tenuto conto delle Q&A funzionali alla sua applicazione pubblicate dal Comitato per la Corporate Governance nonché valutato i potenziali impatti sul sistema di governo societario di Brembo e individuato le aree di specifico interesse e i possibili interventi di adeguamento delle proprie prassi societarie. L'esito di tale analisi ha evidenziato la conformità ai principi e alle raccomandazioni del CCG 2020.

In virtù di tali approfondimenti, è stata proposta all'Assemblea del 22 aprile 2021 la modifica allo Statuto Sociale (nell'ambito dell'oggetto sociale), che è stata approvata, volta a dare dignità statutaria a un impegno già proprio del Gruppo, ossia quello di perseguire uno Sviluppo Sostenibile e duraturo.

Brembo ha predisposto un nuovo Codice di Corporate Governance Brembo, che è stato condiviso in consultazione preliminare con i membri del Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità e del Collegio Sindacale – unitamente al dettaglio di comparazione, evidenziando le relative proposte di scostamento e motivazioni – ed in seguito con tutti i Consiglieri.

In data 17 dicembre 2021 il Consiglio ha quindi approvato il testo finale del CCG Brembo, che recepisce integralmente i principi e le raccomandazioni del CCG 2020 in quanto ritenuti concretamente già applicati, fatti salvi alcuni scostamenti dovuti al fatto che alcune pratiche raccomandate sono state ritenute non funzionali o non compatibili con l'attuale modello di governance di Brembo, tenendo conto altresì del principio prevalenza della sostanza sulla forma e del principio di "comply or explain"¹².

La concreta applicazione dei principi del CCG 2020 è illustrata nei diversi paragrafi della presente Relazione, mentre gli scostamenti sono indicati nella tabella di seguito riportata con le relative motivazioni a pag. 17¹³.

A tal fine si precisa altresì che, sulla base delle definizioni fornite dal CCG 2020 e degli assetti proprietari, Brembo si qualifica come:

- una Società grande, la cui capitalizzazione è stata superiore a € 1 miliardo l'ultimo giorno di mercato aperto di ciascuno dei tre anni solari precedenti all'adozione del CCG 2020 e all'approvazione del CCG Brembo;
- a proprietà concentrata, in quanto ha un socio di maggioranza che dispone direttamente della maggioranza dei voti esercitabili in assemblea ordinaria.

A prescindere da tali classificazioni, la Società ha ritenuto di dare attuazione, ove possibile, a tutte le raccomandazioni del CCG 2020, non esercitando le eventuali opzioni di flessibilità previste. Si veda tabella di seguito riportata a pag. 18.

Si dà atto, infine, che il Collegio Sindacale ha evidenziato di aver riscontrato una dettagliata analisi con riferimento alla comparazione con il CCG 2020.

10 S'intende il Codice di Corporate Governance emesso a Gennaio 2020 dal Comitato per la Corporate Governance, accessibile al pubblico sul sito web www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2020.pdf.

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

12 Non trattandosi di obblighi, qualora Brembo decidesse di non dare attuazione a tali raccomandazioni, motiverà la mancata o parziale applicazione tramite specifica delibera consiliare ("comply or explain"). In presenza di norme primarie o secondarie incompatibili con l'applicazione di talune raccomandazioni non è richiesta la delibera consiliare di motivazione della mancata o parziale applicazione.

13 L'adesione al Codice implica che ciascuno scostamento sia chiaramente indicato nella Relazione sul Governo Societario e che le società: (a) spieghino in che modo la best practice raccomandata dal Codice è stata disattesa; (b) descrivano i motivi dello scostamento; (c) descrivano come la decisione di discostarsi sia stata presa all'interno della società; (d) se lo scostamento è limitato nel tempo, indichino a partire da quando prevedono di applicare la relativa best practice; (e) descrivano l'eventuale comportamento adottato in alternativa alla best practice da cui si sono discostate e spieghino come tale scelta realizzzi l'obiettivo sotteso ai principi del Codice e contribuisca in ogni caso al buon governo societario.

PRINCIPALI SCOSTAMENTI RISPETTO ALLE RACCOMANDAZIONI DEL CODICE DI CORPORATE GOVERNANCE 2020

RIF. DEL CCG2020 - SCOSTAMENTI	MOTIVAZIONI
Definizioni	<p>Chief Executive Officer (CEO)</p> <p>Sulla base dell'attuale assetto organizzativo del Gruppo, approvato dall'Assemblea del 17 dicembre 2021, e coerentemente con le deleghe attribuite dal Consiglio nella stessa data, i soggetti qualificabili come principali responsabili della gestione dell'impresa sono più di uno, e identificabili nei seguenti ruoli:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presidente Esecutivo; • Amministratore Delegato - CEO; • Amministratore incaricato a sovraintendere il sistema di controllo interno e gestione dei rischi e Chief CSR Officer, <p>tutti qualificati come Amministratori Esecutivi, ai quali il Consiglio ha attribuito specifici poteri, deleghe e compiti e ambiti di responsabilità.</p> <p>Pertanto, ogni riferimento nel CCG 2020 al principale responsabile della gestione dell'impresa o CEO è declinato nel CCG Brembo, con l'identificazione di uno dei ruoli sopra indicati in funzione dei poteri, deleghe e compiti e ambiti di responsabilità definiti dal CdA.</p> <p>N.B. Nelle Q&A al CCG 2020 è precisato che normalmente le società individuano un unico amministratore esecutivo quale principale responsabile della gestione. Tuttavia, il CdA può individuarne anche più di uno qualora a più amministratori siano attribuite deleghe di gestione equiparabili.</p> <p>Si vedano i paragrafi 4.9 e 9.1.</p>
Art. 2 - Composizione Organi sociali	<p>Racc. 4 Ruolo del Presidente</p> <p>Sulla base dell'assetto organizzativo e societario del Gruppo Brembo (società a proprietà concentrata), il CdA ha ritenuto di attribuire un ruolo esecutivo al Presidente, con l'obiettivo di garantire la massima valorizzazione del patrimonio di conoscenze, esperienze, valori e competenze maturate nel tempo, affinché il Gruppo possa proseguire nella sua crescita e nel suo sviluppo in continuità, nel rispetto e in coerenza con il proprio passato e con la propria identità.</p> <p>L'indipendenza di giudizio dell'agire del CdA è garantita in ogni caso dalla presenza di 6 Amministratori qualificati come Indipendenti; la competenza professionale e l'autorevolezza di questi ultimi costituiscono un'ulteriore garanzia che tutte le decisioni del Consiglio di Amministrazione siano adottate nell'esclusivo interesse del Gruppo e dei suoi stakeholder, in assenza di direttive e ingerenze da parte di terzi portatori di interessi estranei a Brembo.</p> <p>Si veda paragrafo 4.8.</p>
Art. 4 - Nomina degli Amministratori e Autovalutazione del CdA	<p>Racc. 19 a) Board Performance Evaluation</p> <p>Il CdA valuta annualmente, previo esame anche del Comitato Remunerazione e Nomine, la sussistenza dei requisiti d'indipendenza dei singoli Consiglieri. Tale valutazione è condotta in virtù del consolidato principio di prevalenza della sostanza sulla forma, che tiene in considerazione i principi stabiliti dal CCG 2020, la professionalità e l'impegno dimostrato, nonché la fattiva partecipazione alle riunioni del Consiglio, gli interventi e i contributi di pensiero al dibattito consiliare.</p> <p>Si vedano paragrafi 4.3, 4.4 e 4.10.</p>
Art. 6 - Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	<p>Racc. 32 b) e 34 CEO - SCIR</p> <p>Su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine, il CdA ha attribuito al LID (Lead Independent Director) l'attività di coordinamento della Board Performance Evaluation, prevedendo altresì che ai lavori di valutazione e condivisione del programma dell'attività e dei relativi risultati partecipino tutti gli Amministratori Indipendenti e non soltanto i membri del Comitato Remunerazione e Nomine.</p> <p>Ciò, considerate le modalità ben consolidate ed efficaci con cui il LID e gli Amministratori Indipendenti (che tra l'altro sono componenti del Comitato Remunerazione e Nomine) hanno svolto tale attività nel corso del presente mandato consiliare, e per proseguire in continuità con il Piano Triennale della BPE 2020/2022.</p> <p>Si veda paragrafo 7.1.</p>
	<p>Il CdA ha identificato nell'Amministratore Esecutivo con ruolo di Chief CSR Officer, l'Amministratore incaricato dell'istituzione e del mantenimento dello SCIR (in seguito in breve "ACR"), sulla base dell'esperienza maturata nell'incarico lungo gli anni e la conoscenza del settore di business di Brembo e in continuità con il modello di Governance per il sistema di controllo e gestione dei rischi ad oggi implementato.</p> <p>Si veda paragrafo 9.</p>



RACCOMANDAZIONI DEL CODICE DI CORPORATE GOVERNANCE 2020 PER SOCIETÀ GRANDI E A PROPRIETÀ CONCENTRATA – APPLICAZIONE IN BREMBO

TEMA	RACCOMANDAZIONI CCG2020 PER SOCIETÀ GRANDI A PROPRIETÀ CONCENTRATA	APPLICAZIONE IN BREMBO S.P.A. (QUALE SOCIETÀ GRANDE E A PROPRIETÀ CONCENTRATA)
Quota Amministratori Indipendenti	Almeno 1/3	Nel CdA di Brembo S.p.A. sei Amministratori su 11 sono qualificati come indipendenti. Si veda paragrafo 4.10
Meeting Amministratori Indipendenti	Almeno una (1) volta all'anno	Nel corso del 2022, gli Amministratori Indipendenti, coordinati dal LID si sono riuniti in tre occasioni: 19 gennaio 2022, 21 aprile 2022 e il 28 luglio 2022. Alle riunioni partecipa il Segretario del CdA, che provvede alla redazione del relativo verbale e a trasferire i suggerimenti e le proposte emerse agli Amministratori Esecutivi. Si veda paragrafo 4.11
LID	Raccomandato	Il Consigliere Non Esecutivo e Indipendente Valerio Battista è stato riconfermato dal CdA nel ruolo di Lead Independent Director in occasione del rinnovo delle cariche sociali avvenuto con l'Assemblea degli Azionisti del 23 aprile 2020. Si veda paragrafo 4.11
N. incarichi max.	Raccomandato	Al fine di assicurare una disponibilità di tempo adeguata all'adempimento diligente delle proprie funzioni di amministratore, la Società ha previsto nel proprio Regolamento del CdA un numero massimo di quattro (4) incarichi in società quotate. Non sono considerati a tal fine gli incarichi ricoperti in società quotate dove il Consigliere possiede anche partecipazioni rilevanti. Si veda paragrafo 4.5
Comitato Nomine	I poteri possono essere delegati al CdA	Brembo ha accolto la raccomandazione per l'istituzione del Comitato Nomine nel corso dell'esercizio 2012, attribuendo tale funzione al Comitato per la Remunerazione e modificandone coerentemente la denominazione in "Comitato Remunerazione e Nomine". Il Comitato Remunerazione e Nomine di Brembo è composto da tre (3) Amministratori Indipendenti. Si veda paragrafo 8.2
Comitato Controllo e Rischi	Raccomandato	Brembo ha nominato un Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità, composto da soli Amministratori Indipendenti, che svolge altresì la funzione di Comitato per Operazioni con Parti Correlate. Si veda paragrafo 9.2
Autovalutazione	Almeno ogni tre (3) anni	La BPE (Board Performance Evaluation) è svolta annualmente. Si veda paragrafo 7
Orientamenti composizione ottimale CdA	Non Raccomandato	Le Politiche e Criteri (qualitativi e quantitativi) sulla Diversità nell'Organo Amministrativo, indicati nel CCG Brembo e nel Regolamento del CdA (e in linea con le raccomandazioni del CCG 2020), di seguito descritti, sono volti a garantire un mix ideale di competenze, esperienza, professionalità, genere, età e altri aspetti rilevanti. Tali criteri, unitamente alle indicazioni emerse dalla BPE 2022, costituiscono la base di riferimento per gli orientamenti forniti da parte del Consiglio di Amministrazione uscente sulle figure manageriali e professionali da candidare per il rinnovo delle cariche sociali per il triennio 2023 - 2025, previsto alla convocazione Assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2022 (data 20 aprile 2023) e sono indicati nel documento emesso e pubblicato dal CdA uscente denominato "Orientamenti del Consiglio di Amministrazione uscente di Brembo S.p.A. agli Azionisti sulla composizione quali-quantitativa del Consiglio di Amministrazione" e nella Relazione Illustrativa sulla nomina del CdA pubblicata in occasione della convocazione assembleare ¹⁴ . Si veda paragrafo 4.4
Piano di Successione	Raccomandato	Il 17 dicembre 2021 il CdA di Brembo ha approvato l'attuale assetto organizzativo del Gruppo Brembo, rafforzando il modello di Governance della Società con l'obiettivo di potenziare il team manageriale di vertice e avviare gradualmente i meccanismi di successione interna. Nell'ambito di tale modello organizzativo, ormai consolidato, e coerentemente con le deleghe attribuite dal Consiglio, Matteo Tiraboschi riveste la carica di Presidente Esecutivo, Daniele Schillaci quella di Amministratore Delegato-CEO. La macro-struttura organizzativa è stata illustrata il 17 dicembre 2021. Il Talent Management & Succession Plan è stato illustrato a cura del Chief HRO Officer nella riunione del CRN del 12 novembre 2021, e successivamente, il suo aggiornamento nella riunione del 14 novembre 2022 Si veda paragrafo 7.2.

Infine, in un'ottica di sempre migliore e più sostanziale applicazione del CCG 2020, come nei precedenti esercizi, il Consiglio ha esaminato l'applicazione da parte della Società delle raccomandazioni espresse dal Comitato per la

Governance nella Lettera inviata agli emittenti il 25 Gennaio 2023, evidenziando il buon livello di concreta applicazione in Brembo (si veda paragrafo 16).

14 www.brembo.com/it/investitori/per-gli-azionisti/assemblea-dei-soci.

4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

4.1. RUOLO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

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

- promuovendo una crescita sostenibile nel medio-lungo periodo che tenga in considerazione gli aspetti sociali e ambientali che impattano sulla sua attività, attraverso un adeguato sistema di controllo e gestione dei rischi, ivi inclusi quelli di sostenibilità;
- garantendo massima trasparenza verso il mercato e gli investitori; e
- ponendo particolare attenzione ai cambiamenti significativi delle prospettive di business, così come alle situazioni di rischio cui la Società è esposta.

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

L'esecuzione di tali attività / compiti è dettagliatamente descritta nei paragrafi successivi.

4.1.1 ATTIVITÀ SVOLTA DAL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Si riporta di seguito una sintesi delle attività svolte dal CdA, nell'esercizio dei propri poteri, nel corso del 2022.

Piano Industriale	In data 10 febbraio 2022, il CdA di Brembo ha esaminato il Piano Industriale del Gruppo Brembo 2022-2026, in linea con il target al 2030, nell'ambito del quale sono definiti gli obiettivi strategici dell'impresa e le azioni da compiere al fine di raggiungere tali obiettivi in coerenza con il livello di esposizione al rischio prescelto, nell'ottica di promuovere il Successo Sostenibile della Società.
Andamento della Gestione e Rendiconto deleghe attribuite e Operazioni Significative	Nelle riunioni del 3 marzo 2022, 11 maggio 2022, 20 giugno 2022, 28 luglio 2022, 7 ottobre 2022, 9 novembre 2022, 16 dicembre 2022 il CdA ha esaminato, valutato e monitorato: <ul style="list-style-type: none"> • l'andamento della gestione e della sua prevedibile evoluzione, per il tramite delle informazioni degli Organi Delegati, in sede di esposizione ed approvazione dei risultati periodici conseguiti; • l'adeguatezza della struttura organizzativa del Gruppo e del suo sistema amministrativo e contabile, sentiti anche i pareri dei preposti Comitati di Governance e del Collegio Sindacale, ricevendo costantemente informazioni sia sulle principali variazioni organizzative sia sui principi amministrativi e contabili utilizzati; • le operazioni con un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale e finanziario effettuate dalla Società o dalle sue controllate, valutandone i relativi rischi e monitorandone costantemente lo stato di avanzamento; • le operazioni significative¹⁵, che sono state ritenute coerenti con le deliberazioni consiliari assunte; • lo stato di avanzamento delle attività svolte in base alle deleghe conferite, nonché delle operazioni significative e in potenziale conflitto d'interessi.
Strategie di crescita del Gruppo e rischi correlati	Il Consiglio ha periodicamente approfondito ed esaminato, tramite l'intervento del Chief Business Development Officer e in alcuni casi anche dei diversi Chief Operating Officers, le strategie di crescita, organica e organica, del Gruppo, ivi incluse le operazioni e eventuali iniziative di M&A, analizzandone anche i rischi correlati (riunioni del 21 aprile 2022, 20 giugno 2022, 9 novembre 2022).
Conflitto Russia-Ucraina e Aumento materie prime	Nell'ambito dei vari incontri il CdA è stato aggiornato da parte degli Amministratori Esecutivi in merito agli impatti su Brembo derivanti dal conflitto tra Russia e Ucraina e alle azioni di mitigazione attuate dal Gruppo di lavoro istituito appositamente per monitorare costantemente le evoluzioni e definire le azioni necessarie per mitigare i rischi ed i possibili impatti diretti ed indiretti sul Gruppo. <p>Contestualmente, sono stati altresì approfonditi gli effetti associati all'aumento dei prezzi delle materie prime e dell'energia, che hanno portato ad oggi impatti limitati, grazie alle strategie di copertura dei prezzi implementate precedentemente all'avvio del conflitto e alle attività di recupero verso i clienti. A tal fine è stata anche svolta una riunione dedicata del CdA in data 7 ottobre 2022. Non sono stati rilevati impatti diretti per il Gruppo o criticità legate alla continuità produttiva né lato forniture né lato clienti, ma è necessario monitorarle costantemente.</p>

¹⁵ In materia di operazioni significative, la Società opera secondo le istruzioni per la gestione degli adempimenti relativi alle stesse. Per "operazioni significative" si intendono i trasferimenti di risorse, servizi o obbligazioni che per oggetto, corrispettivo, modalità o tempi di realizzazione possono avere effetti sulla salvaguardia del patrimonio aziendale o sulla completezza e correttezza delle informazioni, anche contabili. Tali istruzioni prevedono la comunicazione trimestrale da parte degli enti interni di Brembo al CdA e da quest'ultimo al Collegio Sindacale delle suddette operazioni, nonché delle operazioni in potenziale conflitto di interessi poste in essere da Brembo S.p.A. o da Società controllate ai sensi dell'art. 2359 c.c.



Andamento del mercato di riferimento e nuovi prodotti	Nelle riunioni del 10 febbraio 2022, 11 maggio 2022, 28 luglio 2022, 7 ottobre 2022 e 9 novembre 2022 il CdA ha esaminato, valutato e monitorato l'andamento e le previsioni del mercato automobilistico - anche alla luce del conflitto bellico Russia-Ucraina, che ha comportato un notevole incremento dei costi dell'energia e del gas - e ricevuto un aggiornamento sui principali progetti rilevanti e sull'evoluzione dei prodotti (Business Transformation).
Cooptazione nuovo Consigliere e successiva Proposta di Nomina Assembleare	In data 25 febbraio 2022, l'Ing. L. Cioli, – componente indipendente del Consiglio di Amministrazione della Società, Presidente del Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità, nonché membro del Comitato Remunerazioni e Nomine – ha comunicato formalmente a Brembo di dover rinunciare con effetto immediato alla propria carica a causa di impegni professionali sopravvenuti. Il Consiglio di Amministrazione della Società ha quindi provveduto in data 3 marzo 2022 – coerentemente con quanto deliberato dall'Assemblea Ordinaria della Società il 23 aprile 2020, che definisce in 11 il numero dei membri del Consiglio di Amministrazione in carica fino all'approvazione del bilancio relativo all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2022 – a cooptare, sentite le valutazione del Comitato Remunerazione e Nomine, e sulla base dei requisiti normativi e regolamentari vigenti per la composizione del Consiglio, la Dott.ssa Manuela Soffientini (per il dettaglio, cfr. par. 4.3) quale Amministratore Indipendente.
Matrice di Materialità e Dichiarazione Non Finanziaria	Ai fini dell'Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2022, il CdA ha proposto di nominare Dott.ssa M. Soffientini sino al termine del mandato del Consiglio di Amministrazione in carica, ossia sino all'Assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2022.
Politiche Retributive¹⁶	<p>Con riferimento alle tematiche di Sostenibilità, il Consiglio ha esaminato, valutato e approvato:</p> <ul style="list-style-type: none">• nella riunione del 16 dicembre 2022, la proposta di Matrice di Materialità 2022, predisposta tenendo anche conto del risultato dell'indagine condotta con gli stakeholder interni ed esterni ed il timing di processo per la raccolta e la predisposizione della DNF 2022 (ivi incluso il piano delle attività di assurance da parte della società incaricata);• nella riunione del 2 marzo 2023, la Dichiarazione Non Finanziaria 2022, messa a disposizione del pubblico il 20 marzo 2023, contestualmente alla presente Relazione, come illustrato nel precedente paragrafo 1.3. <p>Tramite le relazioni del Chief CSR Officer al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, sono stati costantemente monitorati i trend di standardizzazione del reporting non finanziario (nuove tassonomie etc.).</p> <p>In materia di politiche retributive, il CdA ha esaminato ed approvato, previo parere favorevole del Comitato Remunerazione e Nomine e con la partecipazione alle riunioni del Chief Human Resources & Organization Officer, le tematiche di seguito indicate.</p> <p>1) Il 3 marzo 2022:</p> <ul style="list-style-type: none">• i risultati di chiusura del Piano d'Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2021) e la definizione delle proposte per il Piano d'Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2022);• i risultati di chiusura del Piano d'Incentivazione per Amministratori Esecutivi e Alta Dirigenza (LTIP 2019-2021) e la coerenza con le politiche di lungo periodo in precedenza adottate;• le proposte delle nuove politiche retributive di breve e lungo periodo, ivi incluso il nuovo Piano d'Incentivazione triennale per Alta Dirigenza (LTIP 2022-2024), trasfuse nella Relazione sulle Remunerazioni ai sensi dell'art. 123-ter del TUF (Sezione I);• la Relazione sulle Remunerazioni 2022 e i compensi corrisposti 2021 (Sezioni I e II), verificando e confermando la corretta attuazione delle politiche retributive definite e modificate nel 2021. <p>2) Il 2 marzo 2023:</p> <ul style="list-style-type: none">• i risultati di chiusura del Piano d'Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2022) e la loro coerenza con le politiche di breve in precedenza adottate; il CdA ha altresì definito le proposte per il Piano d'Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2023);• la proposta di Revisione dei Pacchetti Retributivi del Presidente Esecutivo e del CEO;• la proposta di Modifica del Cap del pay-out relativo alla Fascia 1 per gli esercizi 2023 e 2024 del LTIP 2022-2024;• la Relazione sulla politica in materia di remunerazione 2022 (Sezioni I e II), e sui compensi corrisposti ai sensi del nuovo art. 123-ter del TUF, verificando e confermando la corretta attuazione delle politiche retributive definite nel 2022. <p>Le caratteristiche delle nuove politiche remunerative di breve e lungo periodo, approvate dal Consiglio, sono illustrate nella Relazione sulle Remunerazioni redatta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF, disponibile sul sito internet di Brembo.</p>

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

Attuazione Brembo Shareholders' Engagement Policy	<p>Coerentemente con quanto previsto nella Brembo Shareholders' Engagement Policy, nel corso del 2022 il Presidente ha riportato periodicamente (avalendosi del supporto del Segretario del CdA e dell'Investor Relator) al CdA e al Collegio Sindacale, la rendicontazione in merito allo sviluppo ed ai contenuti delle attività di dialogo ed interlocuzione avute con gli Azionisti e/o Investitori attuali e/o potenziali della Società.</p> <p>Tali attività sono state svolte nelle seguenti riunioni: 11 maggio 2022, 28 luglio 2022, 9 novembre 2022. Inoltre, alla data di pubblicazione della presente Relazione, il CdA è stato aggiornato anche nella riunione del 2 marzo 2023.</p> <p>Per dettaglio si veda Paragrafo 12.</p>
Board Performance Evaluation	<p>Nella riunione del 20 gennaio 2022, coerentemente con le best practice e con quanto previsto nel CCG 2020 e nel CCG Brembo, il CdA – coadiuvato dal LID per le attività di coordinamento e dalla GCF Legale e Societario – ha individuato tre società esterne per lo svolgimento di attività di Board Performance Evaluation 2022, con l'obiettivo di ottenere indicazioni sostanziali in vista del rinnovo delle cariche sociali e quindi della composizione del nuovo Consiglio.</p> <p>Il 21 aprile 2022, il CdA, sentito il parere del LID e degli Amministratori Indipendenti sulle offerte ricevute, ha individuato la società di consulenza Russell Reynolds Associates per lo svolgimento della Board Performance Evaluation di fine mandato (BPE 2022).</p> <p>Nella riunione del 28 luglio 2022 il Consiglio ha quindi esaminato e discusso il programma di attività per l'Autovalutazione del CdA (Board Performance Evaluation) e nella riunione del 16 dicembre 2022 ha esaminato e discusso i risultati emersi da tale attività.</p> <p>Per la descrizione dettagliata delle attività e dei relativi esiti si veda il paragrafo 7.1.</p>
Adeguatezza Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	<p>Con riferimento al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, il Consiglio ha costantemente monitorato i principali aspetti ad esso connessi nell'ambito dei vari piani di miglioramento e sviluppo dei diversi processi, anche attraverso le relazioni periodiche ricevute nelle riunioni del 3 marzo 2022, del 28 luglio 2022 e del 2 marzo 2023 dall'Amministratore con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, dal Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, dall'Organismo di Vigilanza, dal Chief Internal Audit Officer, confermando l'adeguatezza del Sistema di Controllo e Gestione Rischi di Brembo e l'idoneità dei piani di azione identificati dal management per perseguire la prevenzione dei rischi, ivi incluse le azioni/iniziative intraprese in Italia e nelle Società del Gruppo per fronteggiare l'emergenza epidemiologica Covid-19 e i relativi rischi.</p> <p>Nel corso della riunione del 7 ottobre il CdA ha anche esaminato le nuove Linee Guida per il Crisis Management.</p>
Internal Audit	<p>Il Chief Internal Audit Officer ha presentato al CdA il Piano Audit 2022-2024 della funzione Internal Audit nella riunione del 3 marzo 2022.</p> <p>A seguito delle dimissioni di Alessandra Ramorino con effetto dal 31 marzo 2022, il Consiglio - sentito il parere del Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità, del Comitato Remunerazione e Nomine e del Collegio Sindacale - ha nominato in data 28 luglio 2022 Matteo Tradii in qualità di Chief Internal Audit Officer.</p> <p>Infine, nella riunione del 16 dicembre 2022 di esame del Budget 2023 è stato esaminato anche il Budget della Funzione Internal Audit.</p>
Indici di Sicurezza sui luoghi di Lavoro	<p>Nella riunione del 3 marzo 2022 il Consiglio ha analizzato la Safety Performance 2021 e i relativi indici del Gruppo, approfondendo i programmi avviati a livello globale per accrescere costantemente i livelli di sicurezza del Gruppo stesso.</p>
Regolamento CdA	<p>In vista del rinnovo degli organi sociali, con l'obiettivo di permettere al Consiglio di avere accesso ai più elevati livelli di competenza e di allargare la base di scelta verso candidature particolarmente qualificate nel mondo professionale, manageriale e imprenditoriale, nonché tenendo conto dei risultati della BPE 2022, il CdA ha modificato il proprio Regolamento prevedendo l'innalzamento dell'età-limite di candidatura per gli Amministratori Indipendenti a 78 anni.</p> <p>Il CdA ha quindi adottato il Regolamento aggiornato in data 16 dicembre 2022.</p>
Adeguamento Compenso Società di Revisione	<p>Nella riunione del 21 aprile 2022 il CdA, sentito il parere del Collegio Sindacale, ha deliberato la proposta di ampliamento degli incarichi di Revisione Legale e l'adeguamento del compenso alla Società di Revisione per le attività necessarie ai fini dell'espressione del giudizio sulla conformità del bilancio consolidato alle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2019/815 della Commissione Europea, del 17 dicembre 2018 e successive modifiche (ESEF), confermando che la stessa rientra nei criteri di adeguamento originariamente determinati dall'Assemblea degli Azionisti.</p>

**Procedura Operazioni con Parti Correlate**

Nelle riunioni del 3 marzo 2022, 11 maggio 2022, 28 luglio 2022, 9 novembre 2022, ha ricevuto informativa in merito all'attuazione delle Delibere Quadro assunte con delibera del 17 dicembre 2021 per l'esercizio 2022.

Nella riunione del 21 aprile 2022, anche alla luce del parere favorevole espresso dal Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, nella sua veste di Comitato OPC, il CdA ha:

- approvato gli Indici di Rilevanza per l'identificazione delle Operazioni di Maggiore Rilevanza aggiornati e calcolati sulla base dei Dati di Bilancio 2021;
- confermato l'ammontare del Parametro di "Soglia" differenziato a seconda della natura della controparte, come segue:
 - € 250.000,00 (duecentocinquantamila/00 €), nel caso di operazioni concluse con persone giuridiche, enti o associazioni professionali;
 - € 100.000,00 (centomila/00 €) nel caso di operazioni concluse con persone fisiche.

Nella riunione del 16 dicembre 2022, ha infine, sentito il parere favorevole espresso dal Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, approvato le proposte di delibera quadro per operazioni omogenee da concludersi con una stessa Parte Correlata per l'esercizio 2023, ai sensi dell'art. 4.9. della Procedura OPC.

Budget 2023

Nella riunione del 16 dicembre 2022 il CdA, previo esame dei trend del mercato relativo al settore automotive e dei principali progetti identificati da Brembo, ha analizzato il Budget 2023 di Brembo, ritenendo gli obiettivi in esso definiti compatibili con la natura e i livelli di rischio identificati, nonché adeguati in un'ottica di sostenibilità delle attività di Brembo nel medio e lungo periodo.

In base alle delibere assunte dal CdA nel corso dell'esercizio 2022, si descrivono di seguito le principali operazioni societarie eseguite.

• Nuova JV Shandong BRGP Friction Technology Co., Ltd.

Nel corso del 2022, Brembo e Gold Phoenix hanno firmato un accordo di joint venture paritetica, formando Shandong BRGP Friction Technology Co., Ltd. La nuova Società darà vita al primo stabilimento produttivo Brembo completamente dedicato alla produzione su larga scala di innovative pastiglie freno per il mercato aftermarket. Essa coniuga la leadership di Brembo nei sistemi frenanti con le soluzioni ad alto valore tecnologico di Gold Phoenix e punterà su prodotti innovativi e di qualità superiore, soprattutto in termini di prestazioni, comfort, durata e sostenibilità, con l'intento di anticipare le sfide dell'elettrificazione e della guida autonoma. La joint venture servirà i tre segmenti principali, auto, veicoli commerciali leggeri e pesanti, per cogliere le nuove opportunità che nasceranno dalla crescita del mercato di riferimento.

• Brembo Ventures

Sempre nel corso del 2022, Brembo ha lanciato Brembo Ventures, l'unità di venture capital dell'Azienda, con l'obiettivo di accelerare lo sviluppo di soluzioni innovative per la mobilità di domani. Brembo Ventures realizzerà investimenti strategici a livello globale nelle migliori startup tecnologiche in grado di portare valore sia in ambito di prodotto sia di processo produttivo. In particolare, l'attenzione sarà rivolta a realtà attive nell'intelligenza artificiale, nei big data, nella sensoristica, nella meccatronica, nell'efficienza energetica e nella sostenibilità che possano trovare applicazione nel settore automotive. Brembo Ventures avrà inoltre l'obiettivo di coordinare i rapporti con le startup di cui Brembo è azionista, creando un ecosistema in grado di supportarne l'evoluzione tecnica e monitorarne le performance finanziarie, oltre a gestire le partecipazioni in fondi di venture capital e le partnership con incubatori tecnologici. La più recente operazione di Brembo Ventures è l'acquisto in qualità di lead investor del 6,8% del capitale di PhotonPath, azienda milanese fondata nel 2019 come spin off del Politecnico di Milano, che sviluppa prodotti basati sulla fotonica integrata.

Operazioni Societarie

4.2. NOMINA E SOSTITUZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

La Società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da un minimo di cinque (5) a un massimo di undici (11) membri, secondo delibera assembleare.

La nomina spetta all'Assemblea ordinaria degli Azionisti sulla base di liste aventi una partecipazione minima dell'1% del capitale sociale.

SINTESI PREVISIONI STATUTARIE

Composizione (art. 15 Statuto)

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

Il CCG Brembo, che riprende anche quanto previsto dal Regolamento del CdA (ultimo aggiornamento 9 novembre 2022), definisce criteri aggiuntivi sia quantitativi sia qualitativi per la composizione di un CdA adeguato alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del Gruppo. Tali criteri costituiscono ed includono altresì le politiche in materia di diversità nella composizione dell'Organo Amministrativo (si veda paragrafo 4.4).

Voto di Lista (art. 15-bis Statuto)

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

- non possono essere composte solo da candidati appartenenti al medesimo genere (maschile o femminile) se contenenti un numero di candidati pari o superiore a tre; tali liste dovranno includere un numero di candidati del genere meno rappresentato tale da garantire che la composizione del Consiglio di Amministrazione rispetti le disposizioni di legge e regolamentari di volta in volta vigenti in materia di equilibrio tra generi, fermo restando che, qualora dall'applicazione del criterio di riparto tra generi non risulti un numero intero, questo deve essere arrotondato nel rispetto di quanto previsto dalla normativa – anche regolamentare – di volta in volta applicabile e specificato nell'avviso di convocazione dell'Assemblea chiamata a deliberare in merito alla nomina dei componenti del Consiglio di Amministrazione.
- Inoltre, tutte le liste dovranno essere formate tenendo conto dei criteri di diversità indicati nel CCG Brembo;
- devono essere depositate presso la sede sociale almeno 25 giorni di calendario prima del giorno fissato per l'Assemblea in prima convocazione e messe a disposizione del pubblico presso la sede sociale, sul sito internet e con le altre modalità previste dalle disposizioni di legge e regolamentari almeno 21 giorni prima della data dell'Assemblea;
- devono essere numerate secondo ordine progressivo in ragione della data di deposito/trasmissione delle stesse alla Società;
- il deposito della lista dei candidati, effettuato conformemente a quanto indicato nell'art. 15-bis dello Statuto, sarà valido anche per le convocazioni dell'Assemblea successive alla prima, ove previste;
- in tale ultimo caso è inoltre consentita la presentazione di nuove liste ed i predetti termini di deposito sono ridotti rispettivamente a 15 e 10 giorni.

Svolgimento Votazione ed Elezione (art. 15-ter Statuto)

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

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



Si precisa che lo Statuto di Brembo non prevede la possibilità per il Consiglio di Amministrazione uscente di presentare una propria lista.

4.3. COMPOSIZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE PER IL TRIENNIO 2020-2022

L'Assemblea Ordinaria del 23 aprile 2020 ha confermato in 11 il numero dei componenti dell'Organo Amministrativo e nominato il Consiglio di Amministrazione per il triennio 2020-2022, ossia fino all'Assemblea di approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2022, sulla base delle due liste depositate rispettivamente dal Socio di maggioranza Nuova FourB S.r.l. e da un raggruppamento di società di Gestione del Risparmio e di altri investitori istituzionali (titolari complessivamente del 2,27836% del capitale sociale).

La presentazione delle candidature per il mandato triennale 2020-2022 è avvenuta sulla base degli orientamenti espresi dal Consiglio a suo tempo uscente, in merito al dimensionamento e alla composizione del Consiglio e alle figure professionali e manageriali (numero complessivo, numero indipendenti, durata del mandato, genere, competenze professionali) e al relativo compenso, descritti nella Relazione Illustrativa degli Amministratori sulla nomina dell'organo amministrativo, resa disponibile sul sito internet della Società.

Tali criteri, unitamente all'orientamento espresso e pubblicato dal CdA uscente - denominato "Orientamenti del Consiglio di Amministrazione uscente di Brembo S.p.A. agli Azionisti sulla composizione quali-quantitativa del Consiglio di Amministrazione" - costituiscono la base di riferimento per gli Azionisti della Società ai fini delle relative candidature da proporre per il rinnovo delle cariche sociali per il triennio

2023-2025, previsto alla convocanda Assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2022 (data 20 aprile 2023), con l'obiettivo di garantire una composizione ottimale del nuovo Consiglio con un mix ideale di competenze, esperienze e professionalità tra i membri dell'Organo Amministrativo.

Nel corso del 2022, la composizione consiliare è variata. In data 25 febbraio 2022, il Consigliere Indipendente, Laura Ciolli, – anche Presidente del Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità e membro del Comitato Remunerazioni e Nomine – ha comunicato formalmente di dover rinunciare con effetto immediato alla propria carica a causa di impegni professionali sopravvenuti. Il Consiglio, il 3 marzo 2022:

- ha cooptato Manuela Soffientini ai sensi dell'art. 2386 Cod. Civ., quale nuovo membro nel Consiglio d'Amministrazione, in carica fino alla convocanda Assemblea degli Azionisti, confermando il possesso dei requisiti d'indipendenza previsti dal TUF e dal Codice di Corporate Governance;
- ha nominato il Consigliere cooptato quale membro del Comitato Remunerazione e Nomine e del Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità;
- ha nominato Elisabetta Magistretti quale Presidente del Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità fino alla data di approvazione del bilancio dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 2022.

STRUTTURA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E DEI COMITATI - ESERCIZIO 2022

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE												ASSEMBLEE 2022	COMITATO CONTROLL- LO, RISCHI E SOSTENI- BILITÀ / OPC	COMITATO REMUNE- RAZIONE E NOMINE		
CARICA	COMPONENTI	ANNO DI NASCITA	DATA DI PRIMA NOMINA (*)	IN CARICA DA	IN CARICA FINO A	LISTA (**)	ESEC.	INDIP. DA CODICE	INDIP. DA TUF	PARTECIPA- ZIONE ALLE RIUNIONI 2022 (***)	NUMERO ALTRI INCARICHI (****)	PARTECIPA- ZIONE ALLE ASSEMBLEE DEGLI AZIONISTI	MEMBRO	MEMBRO		
Presidente Esecutivo	Matteo Tiraboschi	1967	24.04.2002	23.04.2020	Approv. Bilancio al 31.12.2022	Ma	X			100%	-	100%				
Amministratore Delegato	Daniele Schillaci	1964	28.06.2019 (coopt.)	23.04.2020	Approv. Bilancio al 31.12.2022	Ma	X			100%	-	100%				
Amministratore	Cristina Bombassei	1968	16.12.1997 (coopt.)	23.04.2020	Approv. Bilancio al 31.12.2022	Ma	X			90%	1	100%				
Amministratore	Elisabetta Magistretti	1947	23.04.2020	23.04.2020	Approv. Bilancio al 31.12.2022	Ma		X	X	100%	2	100% (Pres. 100%)		X		
Amministratore	Elizabeth M. Robinson	1956	23.04.2020	23.04.2020	Approv. Bilancio al 31.12.2022	Ma		X	X	90%	1	100%		X 100%		
Amministratore	Manuela Soffientini	1959	03.03.2022	03.03.2022	Approv. Bilancio al 31.12.2022	Ma		X	X	100%	3	100%	X 100%	X 100%		
Amministratore	Gianfelice Rocca	1948	29.04.2011	23.04.2020	Approv. Bilancio al 31.12.2022	Ma		X	X (*****)	90%	8	0%				
Amministratore	Umberto Nicodano	1952	03.05.2000	23.04.2020	Approv. Bilancio al 31.12.2022	Ma		X		100%	-	100%				
Amministratore (LID)	Valerio Battista	1957	20.04.2017	23.04.2020	Approv. Bilancio al 31.12.2022	Ma		X	X	80%	2	0%				
Amministratore	Nicoletta Giadrossi (*****)	1966	20.04.2017	23.04.2020	Approv. Bilancio al 31.12.2022	Mi		X	X	80%	3	100%	X 80%	X (Pres.) 100%		
Amministratore	Roberto Vavassori	1959	17.12.2021	17.12.2021	Approv. Bilancio al 31.12.2022	Ma	X			100%	-	100%				
Numero di riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento												(2022)	CdA: 10	Assemblee: 1	CCRS: 10	CRN: 3
AMMINISTRATORI CESSATI NEL CORSO DEL 2022																
Amministratore	Laura Cioli	1963	20.04.2017	23.04.2020	25.02.2022	Ma		X	X	66,67%	3 (alla data del 25.02.2022)	-	X (Pres.) 0%	X 0%		

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

(**) In questa colonna è indicata la lista da cui è stato tratto ciascun Amministratore ("Ma": lista di maggioranza; "Mi": lista di minoranza). Si precisa che lo Statuto di Brembo S.p.A. non prevede la possibilità per il Consiglio di Amministrazione uscente di presentare una propria lista.

(***) In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione degli Amministratori alle riunioni del CdA e dei Comitati nel corso dell'esercizio 2022 (n. di presenze/ n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di carica del soggetto interessato).

(****) In questa colonna è indicato il numero di incarichi di Amministratore o Sindaco ricoperti dal soggetto interessato in altre società, tra cui società quotate in mercati regolamentati, anche esteri, società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni, così come ricavabili dalle rispettive dichiarazioni. Si precisa che al fine del cumulo degli incarichi rilevano gli incarichi in società quotate, fino

ad un numero massimo di quattro. Pertanto, non rilevano a tal fine gli incarichi ricoperti in società quotate dove il Consigliere possiede anche partecipazioni rilevanti. Gli incarichi di ciascun amministratore sono riportati nel rispettivo Profilo Professionale.

(*****) Si precisa che il Consigliere Signor Gianfelice Rocca è qualificato come indipendente in virtù del consolidato principio di prevalenza della sostanza sulla forma (visto che il rinnovo del suo incarico di Amministratore in Brembo fa seguito a nove anni di mandato già svolti). Ciò anche sulla base della professionalità e dell'impegno da sempre dimostrati, nonché in considerazione della fattiva e puntuale partecipazione alle riunioni del Consiglio e degli interventi e contributi di pensiero che hanno dato qualità e arricchito il dibattito consiliare ai fini delle deliberazioni assunte manifestando sempre una totale indipendenza di giudizio.

(******) La candidatura del Consigliere Nicoletta Giadrossi è stata presentata da un raggruppamento di Azionisti pari al 2,27836% del capitale sociale – Assemblea degli Azionisti 23.04.2020.



Dalle attività di autovalutazione del CdA effettuata esaminando e valutando le singole dichiarazioni rilasciate in occasione della nomina e riverificate ogni anno (l’ultima nella riunione del 2 marzo 2023), è stato confermato quanto segue:

- tutti i Consiglieri possiedono i requisiti di onorabilità, professionalità e rispettabilità richiesti dalle disposizioni normative e regolamentari vigenti;
- gli Amministratori Non Esecutivi e quelli che possono essere qualificati Indipendenti possiedono sia i requisiti previsti dall’art. 148, comma 3 del TUF sia quelli indicati dal CCG 2020 e del CCG Brembo, così come precisato nella tabella riportata a pag. 25, dove sono altresì indicati i ruoli ricoperti nella Società, la percentuale di partecipazione alle riunioni del CdA svolte nel 2022, l’anzianità di carica ed il numero degli incarichi in altre società rilevanti;
- almeno due quinti (2/5)¹⁷ del CdA è costituito dal genere meno rappresentato;
- non sono state comunicate da alcun Consigliere circostanze che comportino da parte degli stessi un’informativa ai fini della deroga al principio di concorrenza;
- un amministratore esecutivo (R. Vavassori) è anche Amministratore di una Società partecipata al 50% da Brembo S.p.A. (BSCCB S.p.A.); nessun altro Amministratore ricopre incarichi in Società controllate del Gruppo.

PROFILO PROFESSIONALE DEGLI AMMINISTRATORI IN CARICA

Di seguito un breve profilo con le caratteristiche personali e professionali di ciascun Consigliere in carica, disponibile anche sul sito internet della Società¹⁸.

MATTEO TIRABOSCHI

Presidente Esecutivo¹⁹

Nato a Bergamo nel 1967 è, da dicembre 2021, Presidente Esecutivo del Gruppo Brembo. Dal 2011 al 2021 ha ricoperto il ruolo di Vice Presidente Esecutivo e dal 2002, anno del suo ingresso in azienda quale Presidente di una controllata, è membro del Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. In Brembo ha ricoperto cariche di crescente responsabilità anche a livello internazionale quale Direttore Società Estere e CFO ed Investor Relator di Gruppo. Dopo la laurea in Economia e Commercio presso l’Università degli Studi di Bergamo e, dal 1995, l’iscrizione all’Ordine dei Dottori Commercialisti di Bergamo ed al Registro dei Revisori Legali, ha iniziato la

sua attività professionale presso la sede di Milano di una delle principali società di revisione contabile, rimanendovi per circa quattro anni. Successivamente ha svolto per un decennio la professione di Dottore Commercialista, dedicandosi in particolare a ristrutturazioni di aziende in crisi, procedure fallimentari, fiscale e societario, ricoprendo altresì incarichi di Consigliere e Sindaco in diverse imprese industriali. Ha ricoperto la carica di Consigliere d’Amministrazione in due SPAC italiane e, dal gennaio 2017, è membro del Consiglio di Amministrazione del Politecnico di Milano.

DANIELE SCHILLACI

Amministratore Delegato - CEO

Amministratore Delegato della Società dal 1° luglio 2019. Nato in Sicilia nel 1964, dopo la laurea in Ingegneria delle Tecnologie Industriali conseguita al Politecnico di Milano nel 1993 ha maturato un’esperienza di oltre 25 anni nel settore automotive in ruoli di crescente complessità a livello internazionale. Dopo le iniziali esperienze in Renault e un passaggio in Fiat Auto in qualità di responsabile del marchio Alfa Romeo, ha lavorato in Toyota ricoprendo ruoli di sempre maggiore responsabilità in Spagna e in Francia, sino ad assumere la responsabilità di Senior Vice President, Sales & Marketing per Toyota Europe. Dal luglio del 2015, ha lavorato in Giappone come Executive Vice President e membro dell’Executive Committee di Nissan Motor Corporation, con la responsabilità di “Head of Global Sales&Marketing and Electric Vehicles” per tutti i brand dell’azienda – Nissan, Datsun, Infiniti – focalizzandosi sulla loro costruzione e posizionamento. È stato inoltre Presidente della Regione Japan&Asia con responsabilità sulle attività di produzione, ingegneria, progettazione, vendite e marketing, amministrazione & finanza e Responsabile del progetto “Zero Emission Vehicles”.

CRISTINA BOMBASSEI

Amministratore con Delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi

Consigliere di Brembo dal 1997.

Dal 2013 ricopre il ruolo di Chief CSR Officer con il fine di promuovere l’impegno del Gruppo Brembo in materia di Corporate Social Responsibility.

È Consigliere di Kilometro Rosso S.p.A.

È Presidente della Pro Universitate Bergomensi.

È membro del Consiglio di Amministrazione di OTB - Only The Brave.

È Presidente del Gruppo Tecnico Responsabilità Sociale d’Impresa e Sostenibilità di Confindustria Nazionale e

¹⁷ Quota minima di rappresentanza per il genere meno rappresentato negli organi sociali delle società quotate (Legge 27 dicembre 2019, n. 160), vigente alla data di nomina del Consiglio di Amministrazione (Assemblea 23 Aprile 2020) per il mandato 2020-2022 e anche per il mandato 2023-2025.

¹⁸ www.brembo.com, sezione Company, Documenti di Governance, Corporate Governance, Organi Societari.

¹⁹ Il Consigliere è stato nominato Presidente dall’Assemblea degli Azionisti del 17 dicembre 2021 e il CdA successivo gli ha attribuito i poteri di gestione. In precedenza, ricopriva la carica di Vice Presidente Esecutivo dal 2011.

Membro del Consiglio Generale di Confindustria Bergamo. È membro del Consiglio Direttivo di AIDAF, Associazione Italiana delle Aziende Familiari.
È membro del Consiglio di Fondazione Sodalitas.
Nel 2021 le è stata conferita l'onorificenza di Commendatore dell'Ordine al merito della Repubblica Italiana. Nel 2018 è stata inserita tra le "100 donne italiane vincenti" dalla rivista Forbes.
È membro *ad Honorem* dell'organizzazione umanitaria Fondazione Cesvi.

ELISABETTA MAGISTRETTI
Amministratore Indipendente

Cittadina italiana.
Consigliere Indipendente non esecutivo di Brembo S.p.A. da aprile 2020.
Laureata con Lode in Economia e Commercio presso l'Università Bocconi di Milano.
Iscritta all'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili ed al Registro dei Revisori Legali. Dal 1972 al 2001 è stata in Arthur Andersen, diventandone partner nel 1984. Nel 2001 ha assunto la carica di Direttore Centrale Responsabile Direzione Governo Amministrativo di UniCredit. Dal 2006 al 2009, sempre in UniCredit, è divenuta Responsabile Direzione Internal Audit di Gruppo. È stata inoltre membro dell'Organismo Italiano di Contabilità, componente del Consiglio di Amministrazione del Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi (fino al 2009), e del Supervisory Board di EFRAG. Dal 2011 al 2016 è stata Consigliere indipendente non esecutivo in Pirelli & C. S.p.A. e dal 2012 al 2020 Consigliere indipendente non esecutivo di Luxottica Group S.p.A. Attualmente è consigliere non esecutivo di Mediobanca-Banca di Credito Finanziario S.p.A. e di Smeg S.p.A. È membro del Collegio dei Revisori di UniCredit Foundation e di Fondazione Italiana Accenture, nonché del Consiglio direttivo della Associazione per Milano Onlus e del Comitato di gestione del Fondo "Associazione per Milano".

ELIZABETH MARIE ROBINSON
Amministratore Indipendente

È co-fondatrice e vicepresidente di Indaco Venture Partners SGR. In precedenza ha ricoperto il ruolo di Investment Director Venture Capital presso Quadrivio SGR dal 2014 a metà 2018, quando ha lasciato per fondare Indaco. In precedenza è stata Venture Consultant per Sofinnova Partners a Parigi dal 2005 al 2008. È un investitore Angel attivo da oltre 10 anni.

Elizabeth ha una vasta esperienza nelle scienze della vita e nello sviluppo e nella concessione di licenze di prodotti farmaceutici innovativi. È stata co-fondatrice di NicOx S.A. (1997) ed è stata Presidente di NicOx Research Institute S.r.l. dal 2006 a novembre 2022. È membro del Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A., società quotata in

borsa. In precedenza, ha fatto parte del consiglio di amministrazione di diverse società di scienze della vita in Italia tra cui MolMed S.p.A. È stata membro della Commissione Fulbright in Italia dal 2007 al 2020. Fa parte del Consiglio di Fondazione Penta, un'organizzazione senza scopo di lucro dedicata allo sviluppo di terapie per le malattie infettive nei bambini. È inoltre attiva nel sostenere l'istruzione delle ragazze nelle regioni sottosviluppate e nello sviluppo culturale delle regioni rurali in Italia.

Nella sua carriera, Elizabeth ha ricoperto il ruolo di Direttore, Sviluppo Prodotto, presso Recordati Italia (1990-1996); Consulente, Sviluppo tecnologico, presso Techint Engineering Company (1988-1990); Vicepresidente, New Technology Ventures Europe, presso Genzyme (1985-1988); Visiting Scientist al MIT (1984-1987); e Post Doctorate Research Associate al MIT (1982-1984).

Elizabeth si è laureata Phi Beta Kappa al Wellesley College nel 1977, ha ricevuto il suo M.S. in Ingegneria Chimica presso il Massachusetts Institute of Technology nel 1979 e il suo dottorato di ricerca in biotecnologia dal MIT nel 1982.

MANUELA SOFFIENTINI
Amministratore Indipendente

Nata nel 1959, si è laureata in Economia nel 1983 presso l'Università Cattolica di Milano.

Inizia il proprio percorso professionale presso Henkel Italiana, dove arriva a ricoprire il ruolo di Product Manager di Perlana e di Dixan.

Dal 1990 al 1997 ricopre il ruolo di Marketing Manager e successivamente di Marketing and Sales Director in Nuova Forneria, joint venture tra i gruppi SME, Barilla e Ferrero (operante nel settore dolci e snacks).

Nel 1997 entra nel gruppo Philips: dapprima in Philips Lighting come Manager Consumer Lamps and Batteries, costituendo una nuova organizzazione per sviluppare l'ingresso di Philips nel mercato italiano (lampadine e batterie); successivamente è nominata dal 2001 General Manager di Philips DAP Italy e dal 2008 ricopre il ruolo di VP Managing Director in Philips Consumer Lifestyle, responsabile del business dei piccoli elettrodomestici e consumer electronics, con il compito specifico di completare l'integrazione delle due pre-esistenti organizzazioni.

Dal maggio 2012 Presidente e Amministratore Delegato di Electrolux Appliances S.p.A., Major e Small Appliances e International, e da gennaio 2021 è nominata Presidente di Electrolux Italia S.p.A., holding italiana del gruppo.

Da Giugno 2016 a giugno 2021 è stata Presidente di Confindustria Applia Italia.

Consigliere di amministrazione:

- Pirelli S.p.A. dal 2012 al 2016;
- Geox S.p.A. dal 2016 al 2019;
- Banco Bpm dal 2017 ad oggi.

**NICOLETTA GIADROSSI****Amministratore Indipendente**

È Consigliere di Brembo S.p.A. da aprile 2017. È attualmente anche Presidente del Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane, Chairman di Capricorn Energy Plc e membro del Consiglio di Amministrazione di Royal Vopak N.V.

È membro del CdA di ISPI e del Consiglio Direttivo degli Amici dell'Accademia dei Lincei.

È stata negli scorsi anni anche membro del Consiglio di Amministrazione di Falck Renewables S.p.A., di IHS Markit Ltd, di Fincantieri S.p.A., di Faiveley Transport S.A., di Bureau Veritas S.A., e di Aker Solutions Asa.

Ha iniziato la sua carriera professionale nel 1988 presso The Boston Consulting Group a Parigi.

Nel 1995 è entrata in General Electric Company, dove è rimasta più di 10 anni ricoprendo vari ruoli manageriali nel settore Equipment and Oil&Gas, tra cui General Manager, GE Oil&Gas Downstream.

Dal 2009 al 2012 è stata Vice President & General Manager, Europe, Middle East and Africa di Dresser-Rand, società operante nel settore Oil&Gas ed energie rinnovabili.

Dal 2012 al 2014 è stata Executive Vice President/Head of Operations in Aker Solutions Asa ad Oslo, società di ingegneria offshore.

Dal 2014 al 2016 è President Region A (Europe, Africa, Middle Est, Russia, India) di Technip, società francese di ingegneria e tecnologie nei settori dell'energia e delle infrastrutture. È laureata in Matematica e Economia alla Yale University ed ha conseguito un MBA alla Harvard Business School.

VALERIO BATTISTA**Amministratore Indipendente**

Laureato in Ingegneria Meccanica presso l'Università degli Studi di Firenze, Valerio Battista è un manager con una profonda conoscenza e comprensione del settore industriale grazie a oltre 30 anni di esperienza, prima con il Gruppo Pirelli e poi con il Gruppo Prysmian, di cui ha assunto la guida nel 2005. All'interno del Gruppo Pirelli ha ricoperto ruoli di crescente responsabilità, occupandosi in particolare della ristrutturazione e riorganizzazione di Pirelli Cavi, facendone una delle divisioni aziendali più redditizie e competitive nel periodo 2002-2004. Nel 2005 ha curato la creazione del Gruppo Prysmian, che ha portato alla sua IPO nel 2007. Il Gruppo, di cui è attualmente Amministratore Delegato, è leader mondiale nel settore dei sistemi in cavo per energia e telecomunicazioni, con circa 30.000 dipendenti e 112 stabilimenti in tutto il mondo. È Presidente di Europacable da giugno 2014 e membro del Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A., con il ruolo di Lead Independent Director, da aprile 2017. È inoltre amministratore unico di VB Invest S.r.l.

UMBERTO NICODANO**Amministratore Non Esecutivo**

Umberto Nicodano è consigliere di Brembo S.p.A. dal 2000. Socio di BonelliErede dalla fondazione, si occupa prevalentemente di operazioni di finanza straordinaria, di tematiche di Governance e di successione aziendale.

Ha maturato una vasta esperienza come consigliere e membro di comitati di società quotate e private. Attualmente siede nei Consigli di Amministrazione di diverse società, fra cui Valentino S.p.A., Kerakoll, Miroglia e Ilva Saronno Holding.

GIANFELICE ROCCA**Amministratore Indipendente**

È Presidente del Gruppo Techint, composto dalle società Tenaris, Ternium, Tenova, Techint E&C, Tecpetrol e Humanitas. Riconosciuto tra i leader mondiali nei settori della siderurgia, energia e infrastrutture, il Gruppo ha fatturato nell'ultimo anno 27,1 miliardi di dollari, col contributo di circa 55.834 collaboratori. Negli anni Novanta Gianfelice Rocca fonda l'Istituto Clinico Humanitas, ospedale polyclinico tra i più riconosciuti d'Europa, centro internazionale di ricerca e didattica, case di management dell'università di Harvard. Da novembre 2014 è membro del Consiglio di Amministrazione dell'Università commerciale Luigi Bocconi e a luglio 2017 viene nominato membro del Consiglio di Amministrazione della Fondazione Museo Nazionale Scienza e Tecnologia Leonardo Da Vinci. A giugno 2020 viene nominato Special Advisor Life Sciences Confindustria In Italia, siede nei Board di Brembo S.p.A., Buzzi Unicem S.p.A. ed è anche membro dell'Advisory Board del Politecnico di Milano. Da giugno 2013 a giugno 2017 è stato Presidente di Assolombarda, la più grande associazione territoriale di imprenditori in Italia. Per otto anni, da maggio 2004 a maggio 2012, è stato Vicepresidente di Confindustria con delega all'Education e da giugno 2012 a giugno 2016 è stato membro del Comitato Direttivo di EIT (Istituto Europeo di Innovazione e Tecnologia). A livello internazionale è Vicepresidente di Aspen Institute e membro dello stesso Comitato Esecutivo, è inoltre membro dell'European Advisory Board della Harvard Business School, ed infine membro di ERT (European Round Table of Industrialists). Impegnato in attività sociali e di beneficenza, presiede la Fondazione Rocca e la Fondazione Fratelli Agostino ed Enrico Rocca. Nel 2007 viene nominato Cavaliere del Lavoro e nel 2009 gli viene conferita la laurea ad honorem in Ingegneria Gestionale dal Politecnico di Milano. Nel 2010 riceve dal Presidente della Repubblica Italiana Giorgio Napolitano il "Premio Leonardo 2009" per il contributo al rafforzamento della proiezione internazionale dell'Italia nei settori della siderurgia, energia e infrastrutture. Nel 2018 viene nominato Commendatore dal Presidente della Repubblica Sergio

Mattarella per l'impegno e il contributo dato al Paese in campo economico. Gianfelice Rocca è laureato *cum laude* in Fisica all'Università di Milano e ha conseguito un PMD presso la Harvard Business School di Boston. Vive a Milano, è sposato e ha 2 figli.

ROBERTO VAVASSORI

Amministratore Esecutivo²⁰

Manager di poco più di 60 anni di età, che ha fatto il suo ingresso in Brembo nel 1978 come collaboratore part-time ed è stato assunto in qualità di dirigente nel 1986. Nazionalità italiana, conoscenza della lingua inglese a livello di madrelingua e della lingua tedesca a livello di base. Tutta la sua carriera, dopo la laurea e l'abilitazione di dottore commercialista e revisore dei conti, si è svolta nel mondo automotive presso il Gruppo Brembo e in ruoli di crescente responsabilità, soprattutto in ambito multinazionale. Nelle diverse responsabilità ha sempre lavorato a stretto contatto della proprietà, del Board e del CEO, a seconda degli incarichi assegnati. È conosciuto e stimato come esperto del settore automotive, delle sue dinamiche e in particolare dell'evoluzione dei futuri trend e regolamenti, sia presso la comunità industriale del settore sia presso quella finanziaria. Partecipa regolarmente in qualità di relatore a convegni e seminari anche internazionali.

Conosce tendenze e fenomeni extra-settore e geopolitici, in particolare legati ai temi della decarbonizzazione e della transizione energetica. Conosce gli ambiti regolamentari del settore, sia italiani sia europei ed internazionali, e interagisce regolarmente con autorità legislatrici italiane ed

europee. Sa redigere, leggere ed interpretare report e piani finanziari e di business complessi e di natura strategica. Ha dimestichezza di operazioni tipiche di sviluppo societario e ha attivamente partecipato ad oltre venti operazioni di acquisizione nel corso della sua carriera. È attualmente membro del CdA di istituzioni scientifiche e culturali di elevato livello. Grazie all'esperienza lavorativa maturata, ha un'ottima conoscenza dei prodotti e dei processi di Brembo. È attualmente Vice Presidente di BSBCB S.p.A., joint venture paritetica tra Brembo e il gruppo tedesco SGL per lo sviluppo e produzione di freni a disco in carbonio ceramico, con due stabilimenti, situati in Italia e Germania

Fa parte del Consiglio Generale di Confindustria nazionale, quale rappresentante della grande industria, ed è componente del gruppo tecnico Cultura e di quello Energia. Fa parte del Consiglio Generale di Confindustria Bergamo. Dal 2012 al 2015 è stato Presidente di ANFIA, l'Associazione italiana della filiera dell'industria autoveicolistica, dove attualmente è membro del Consiglio Direttivo. È membro del consiglio direttivo del Cluster Lombardo della mobilità, Dal 2016 al 2019 è stato Presidente di CLEPA, l'Associazione europea dei produttori di componenti, con sede a Bruxelles, che è referente stabile delle Istituzioni Europee per le tematiche della mobilità, ed è membro del Board. È consigliere delegato del Kilometro Rosso. È membro del consiglio di amministrazione dell'Istituto di Ricerche Farmacologiche Mario Negri IRCCS. È consigliere del Festival Pianistico Internazionale di Brescia e Bergamo.

4.4. CRITERI E POLITICHE DI DIVERSITÀ NELLA COMPOSIZIONE DEL CONSIGLIO E NELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Il Consiglio di Amministrazione di Brembo ha approvato, applicato – già a partire dal mandato consiliare 2017-2019 – e costantemente aggiornato le Politiche e Criteri sulla Diversità nell'Organo Amministrativo, che prevedono la definizione di criteri aggiuntivi rispetto a quelli legislativi e regolamentari vigenti, il più possibile oggettivi, per le figure professionali da candidare affinché la composizione del Consiglio sia adeguata alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del Gruppo.

Tali criteri tengono conto dell'adeguamento della quota minima riservata al genere meno rappresentato negli organi sociali introdotta dalla Legge 27 dicembre 2019, n. 160²¹.

Le Politiche e Criteri sulla Diversità nell'Organo Amministrativo, indicati nel CCG Brembo e nel Regolamento del CdA (e in linea con le raccomandazioni del CCG 2020), di seguito descritti, sono volti a garantire un mix ideale di competenze e professionalità tra i membri del Consiglio e costituiscono le politiche in materia di diversità nella composizione dell'Organo Amministrativo, non soltanto

20 Nominato dall'Assemblea del 17 dicembre 2021 sino al termine dell'attuale mandato consiliare.

21 Legge di Bilancio 2020 – applicabile a decorrere dal primo rinnovo degli organi di amministrazione e controllo delle società quotate in mercati regolamentati successivo alla sua data di entrata in vigore, ossia successivo al 1° gennaio 2020. L'art. 1, commi 302-303, prevede: i) l'estensione del termine di tre mandati a un maggior termine di sei mandati; ii) che al genere meno rappresentato siano riservati almeno 2/5 (non più almeno 1/3) dei membri dell'organo amministrativo o di controllo di appartenenza.



in termini di genere, ma anche di esperienza, professionalità, età e altri aspetti rilevanti. Nell'ambito di tali criteri, sono stati altresì definiti i criteri qualitativi e quantitativi da utilizzare per la valutazione della significatività dei rapporti oggetto di esame ai fini della valutazione dell'indipendenza dei consiglieri.

Tali criteri, unitamente alle indicazioni emerse dalla BPE 2022 e all'orientamento espresso e pubblicato dal CdA uscente, denominato "Orientamenti del Consiglio di Amministrazione uscente di Brembo S.p.A. agli Azionisti sulla

composizione quali-quantitativa del Consiglio di Amministrazione", costituiscono la base di riferimento per gli Azionisti della Società ai fini delle relative candidature da proporre per il rinnovo delle cariche sociali per il triennio 2023-2025, previsto alla convocanda Assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2022 (data 20 aprile 2023), con l'obiettivo di garantire una composizione ottimale del nuovo CdA con un mix ideale di competenze, esperienze e professionalità tra i membri dell'Organo Amministrativo.

POLITICHE E CRITERI PER LA DIVERSITÀ NELLA COMPOSIZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (art. 2 - Composizione degli organi sociali – art. 3 - Funzionamento dell'organo di amministrazione)

REQUISITI NORMATIVI E REGOLAMENTARI

Inesistenza cause di decadenza	Inesistenza di situazioni di ineleggibilità e di decadenza ai sensi dell'art. 2382 del Codice Civile ²² .
Onorabilità e professionalità	Possesso dei requisiti ai sensi dell'art. 147-quinquies del TUF.
Di genere	Quota riservata al genere meno rappresentato secondo le disposizioni normative di volta in volta vigenti ²³ .
Indipendenza	Possesso dei requisiti di indipendenza di cui al combinato disposto dell'art. 147-ter, comma 4, e dell'art. 148, comma 3, del TUF, e possesso dei requisiti di indipendenza di cui alla Raccomandazione n. 7 del CCG 2020 ed alle Regole Applicative n. 7 e 8 del CCG di Brembo.

ELEMENTI QUANTITATIVI

Età	Amministratori Indipendenti: non più di 78 anni e non meno di 35 anni (s'intendono compiuti alla data di presentazione delle liste ai fini della potenziale candidatura). Il raggiungimento del limite d'età massimo non sarà considerato in corso di mandato e se raggiunto non comporterà alcuna decadenza.
N. complessivo	11.
N. minoranza	Almeno uno (1) - o più di uno (1) se previsto statutariamente.
N. genere	Quota riservata al genere meno rappresentato secondo le disposizioni normative di volta in volta vigenti ²⁴ .
N. non esecutivi	Almeno sette (7).
	Almeno cinque (5).
N. indipendenti	Il CdA valuta l'indipendenza di ciascun Amministratore Non Esecutivo subito dopo la nomina e successivamente, al ricorrere di circostanze rilevanti ai fini dell'indipendenza, e comunque con cadenza almeno annuale, secondo i criteri definiti nel CCG 2020 e nel CCG Brembo. Il CdA valuta l'indipendenza dei propri Amministratori Non Esecutivi, avendo riguardo più alla sostanza che alla forma.

22 Art. 2382 cc: Cause di ineleggibilità e di decadenza - Non può essere nominato amministratore, e se nominato decade dal suo ufficio, l'interdetto, l'inabilitato, il fallito, o chi è stato condannato ad una pena che importa l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici o l'incapacità ad esercitare uffici direttivi.
23 Alla data di approvazione del Regolamento CdA, nella versione aggiornata attualmente in vigore, la normativa vigente prevede la quota di almeno 2/5 del genere meno rappresentato per 6 mandati (a decorrere dal mandato 2020-2022).
24 Per il triennio 2020-2022, così come anche per quello successivo (2023-2025), applicabile Legge di Bilancio 2020: 2/5.

Criteri di significatività ai fini della valutazione d'indipendenza	Con riguardo alle raccomandazioni del Comitato per la Corporate Governance, nonché alle indicazioni del nuovo Codice, inerenti alla valutazione di significatività dei rapporti oggetto di esame (eventuali relazioni commerciali, finanziarie o professionali) e alla definizione ex ante di criteri quantitativi e/o qualitativi di riferimento per tale valutazione (con trasparente comunicazione al mercato nella presente Relazione), ferma restando la propria discrezionalità nel valutare la specifica situazione tenendo conto del miglior interesse della Società, della significatività del rapporto e della sua idoneità a incidere sull'indipendenza dell'Amministratore, il Consiglio ha da tempo adottato i seguenti criteri quantitativi per la determinazione della significatività: i) per relazioni di natura commerciale o finanziaria un importo che ecceda: • il 5% del fatturato, se trattasi di persona giuridica di piccola o media dimensione, dell'impresa fornitrice o dell'impresa beneficiaria; ovvero, • il 2% del fatturato, di persona giuridica di grande dimensione, dell'impresa fornitrice o dell'impresa beneficiaria; ii) per prestazioni professionali, un importo che ecceda il 5% del suo reddito ovvero € 250.000 per prestazioni professionali.
Incarichi rilevanti	Numero di incarichi ricoperti nelle società appartenenti alle categorie rilevanti individuate nel CCG Brembo (Regola Applicativa n. 17), identificate come segue: • Quotate in mercati regolamentati, anche esteri, • Finanziarie, bancarie, assicurative, • Rilevanti dimensioni (nell'ultimo esercizio chiuso hanno avuto un valore totale delle attività o un fatturato superiore ad € 500.000.000,00).
N. massimo incarichi rilevanti	Numero massimo di quattro (4) incarichi in società quotate. Sono esclusi dal conteggio gli incarichi ricoperti in società quotate dove il Consigliere possieda anche partecipazioni rilevanti.
Alternanza	Rotazione di massimo tre (3) Consiglieri ad ogni rinnovo delle cariche al fine di assicurare la continuità di gestione, incentivando al contempo il rinnovo progressivo degli Amministratori.
Anzianità di carica	<i>Amministratori Indipendenti:</i> non possono essere selezionati come candidati per la carica di Amministratori coloro che abbiano già ricoperto la stessa carica per la Società per tre mandati continuativi.
Divieto di cross - directorship	<i>Amministratori Esecutivi:</i> non possono essere Amministratore/i di un'altra società (non appartenente allo stesso Gruppo) di cui sia Amministratore Delegato un Amministratore della Società.

ELEMENTI QUALITATIVI

Competenze	Almeno quattro (4) posizioni sono riservate a imprenditori o manager con competenze internazionali e/o provenienti da un'area geografica ove il business Brembo è significativamente presente. Un massimo di due (2) posizioni possono essere coperte da accademici e/o professionisti.
Professionalità	Riconosciuto rispetto di principi etici condivisi. Conoscenza dei meccanismi di business, delle sue strategie, delle tecniche di valutazione e di gestione dei rischi e dei profili di sostenibilità. Capacità di interpretare scenari e trend delle industrie, andamento di competitor e sviluppo delle imprese nel medio-lungo termine e di valutare linee ed opzioni strategiche alternative in ottica di orientamento strategico. Esperienza di gestione manageriale, imprenditoriale, di business e dell'organizzazione delle attività d'impresa. Conoscenza delle dinamiche globali del sistema economico finanziario. Attività di amministrazione o di controllo ovvero di compiti direttivi o manageriali presso imprese quotate o medio-grandi. Attività manageriali, professionali, di insegnamento universitario in discipline giuridiche, economiche, aziendalistiche o tecniche.



	Disponibilità di tempo adeguate alle complessità dell'incarico (vedi anche più sotto "Cumulo di Incarichi"). Piena consapevolezza dei poteri e degli obblighi inerenti al ruolo ed alle funzioni da svolgere. Capacità di standing-up (voler esporre e difendere le proprie idee e saper prendere posizione per il bene e gli interessi di Brembo e dei suoi stakeholder).
Attitudini personali	Collaborazione, contribuzione e capacità di influenza (saper stimolare e condividere professionalità e sviluppo di opinioni e contribuire a risolvere conflitti). Orientamento e stimolo ai risultati (orientare se stessi e stimolare i colleghi a focalizzarsi costruttivamente sui risultati da conseguire). Business judgement: capacità di decisione (incoraggiare comportamenti e assicurare capacità di valutazione e decisione orientate allo sviluppo del business).
Divieto di concorrenza	I candidati alla carica di Amministratore non devono avere o assumere incarichi di consulenza per imprese concorrenti.

La valutazione in merito alla sussistenza e permanenza in capo agli Amministratori dei suddetti criteri è stata effettuata nella riunione consiliare del 2 marzo 2023 (oltre che nell'ambito della BPE 2022), sulla base delle dichiarazioni e dei profili professionali rilasciati da ciascun Consigliere, tenendo altresì conto delle valutazioni sulle singole posizioni espresse dal Comitato Remunerazione e Nomine nella riunione del 15 febbraio 2023.

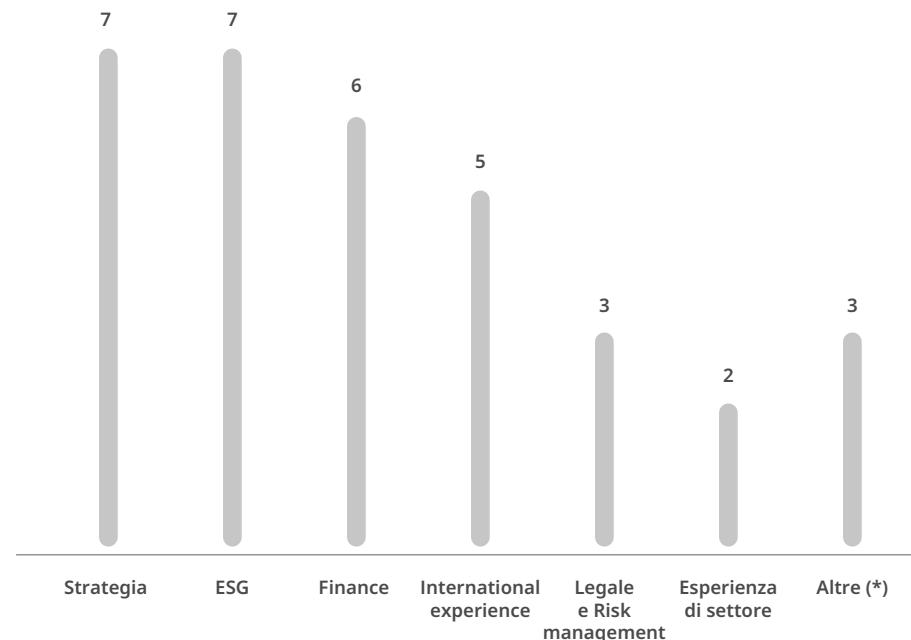
Tale processo ha evidenziato che il Consiglio attualmente in carica²⁵ risulta essere rappresentato da un mix di professionalità e competenze manageriali, anche di carattere internazionale, conforme ai requisiti di onorabilità, indipendenza e di genere previsti dalle disposizioni legislative, regolamentari e statutarie vigenti al momento della sua nomina.

Ciò è confermato anche dai risultati della BPE 2022, (i cui risultati sono riportati in dettaglio al successivo paragrafo 7.1), nell'ambito della quale i Consiglieri hanno confermato l'adeguatezza della composizione e del dimensionamento del Consiglio ritenendo il mix adeguato, per diversità di competenze, background, esperienze (con prevalenza di consiglieri con profili imprenditoriali e manageriali), fasce d'età e anzianità di carica, alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore, alle strategie del Gruppo nonché al raggiungimento degli obiettivi dello stesso, presupposti, tra l'altro, fondamentali per un'efficace e competente gestione dell'impresa. È stato evidenziato inoltre che le diversità di genere, età, competenze, esperienze, background accademico e professionale nonché di anzianità di carica sono ben valorizzate.

25 Nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 23 aprile 2020, sino all'Assemblea di Approvazione del bilancio al 31 dicembre 2022.

MATRICE DELLE COMPETENZE CDA 2020-2023²⁶

Competenze dei Consiglieri emerse dal questionario



(*) Nella voce "Altre" sono comprese le ulteriori competenze non incluse nell'elenco che ciascun Consigliere ha dichiarato autonomamente.

Con riferimento all'organizzazione aziendale, la diversità è considerata un punto di forza per un'azienda globale come Brembo, che opera e si confronta costantemente con realtà molto differenti tra loro sotto il profilo economico e culturale. Brembo si impegna ogni giorno a promuovere un ambiente inclusivo che garantisca il senso di appartenenza delle persone e le stimoli a sentirsi protagonisti del successo del Gruppo, favorendo una cultura della diversità fin dal momento dell'assunzione nel rispetto dei punti di vista, delle voci, delle individualità e delle specificità di ciascuno. Per maggiori dettagli si veda la Dichiarazione Non Finanziaria, disponibile sul sito internet della Società.

4.5. CUMULO MASSIMO DEGLI INCARICHI RICOPERTI IN ALTRE SOCIETÀ

Il Consiglio di Amministrazione verifica, all'atto della nomina e successivamente con cadenza annuale, nell'ambito di un'apposita seduta consiliare (l'ultima il 2 marzo 2023), la compatibilità degli incarichi assunti dai Consiglieri in altre società sulla base dell'esame, della discussione e valutazione delle singole posizioni dichiarate dai Consiglieri stessi alla luce di quanto previsto dal CCG Brembo e dal Regolamento del CdA (ultimo aggiornamento, 16 dicembre 2022).

In merito al cumulo degli incarichi il CCG Brembo prevede:

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

²⁶ Il mix delle competenze professionali emerse dai questionari individuali sottoposti ai Consiglieri nell'ambito dell'attività di Board Performance Evaluation.



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

Sempre nel proprio Codice di Corporate Governance, Brembo ha identificato come rilevanti gli incarichi nelle seguenti tipologie di società:

- Quotate in mercati regolamentati, anche esteri;
- Finanziarie, bancarie, assicurative,
- Rilevanti dimensioni (nell'ultimo esercizio chiuso hanno avuto un valore totale delle attività o un fatturato superiore ad € 500.000.000,00).

Per l'esercizio 2022, il Consiglio ha confermato, sulla base dei criteri sopra esposti, che le cariche ricoperte dai Consiglieri in altre società sono in linea con i requisiti e sono compatibili con l'efficace, costante e continuativo svolgimento dell'incarico. Il numero degli incarichi rilevanti di ciascun Consigliere è riportato nella tabella a pagina 25.

4.6. INDUCTION PROGRAM

Brembo organizza un percorso di induction articolato in più sessioni rivolto a tutti gli Amministratori e Sindaci ed in particolare a quelli di nuova nomina, con l'obiettivo di fornire un'adeguata conoscenza della Società e del settore di attività in cui opera il Gruppo, dei suoi prodotti, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione anche nell'ottica del Successo Sostenibile, nonché della sua organizzazione, dei principi di corretta gestione dei rischi nonché del quadro normativo e autoregolamentare di riferimento, oltre che sui principali trend che possono avere impatto sull'andamento attuale e sulla strategia di crescita di breve, medio e lungo periodo del Gruppo.

Sulla base di particolari interessi o responsabilità che il singolo Amministratore potrà assumere nei comitati interni al CdA o per focalizzare temi specifici sulla base delle necessità ed esigenze di approfondimento manifestate sia nell'ambito delle riunioni degli Amministratori Indipendenti che dai risultati della Board Performance Evaluation, sono previsti programmi di formazione continua e approfondimenti personalizzati. Nell'ambito di tali iniziative assume particolare rilievo la riunione consiliare dedicata all'esame del Piano Industriale e dei relativi rischi, che si svolge con cadenza annuale.

Oltre alle sessioni di induction ad hoc previste – principalmente – per i consiglieri di nuova nomina – durante le sedute consiliari sono stati altresì svolti ulteriori approfondimenti relativi al posizionamento strategico di mercato dell'Azienda e dei nuovi trend di prodotto/processo/sviluppo produttivo/trasformazione digitale o del settore automotive. Sempre in sede consiliare sono state fornite, a titolo di induction, informative dettagliate su novità normative e regolamenta-

ri d'interesse per Brembo, supportate da documentazione specifica predisposta dalla Direzione Legale e Societario, inserita nel Fascicolo di Lavori di ciascuna riunione (attività a cura del Chief Legal and Corporate Affairs Officer).

In aggiunta, al fine di promuovere e favorire una più diretta conoscenza anche da parte dei componenti non esecutivi del Consiglio della Società e dei Sindaci, delle diverse realtà in cui si articola il business del Gruppo e delle specificità proprie di ciascuna entità di cui questo si compone nonché di approfondire i processi industriali e di sviluppo dei prodotti Brembo, compatibilmente con le norme anti-Covid, si è tenuta il 13 giugno 2022 una visita presso gli stabilimenti produttivi italiani di Curno e Mapello.

Inoltre, per permettere al Consigliere e al Sindaco di ultima nomina (rispettivamente, M. Soffientini a partire dal 03 marzo 2022 e S. Serina a partire dal 29 aprile 2022) di approfondire le conoscenze della Società, è stato svolto un programma di Basic Induction Program, articolato in sei sessioni, dedicato ad un approfondimento del business, mercato e prodotti, tenutesi tutte tramite Microsoft Teams, i cui diversi interventi sono stati tenuti direttamente dai Manager della C-Suite di Brembo S.p.A.

Le attività di induction svolte nel corso dell'esercizio 2022 sono indicate nella tabella di seguito riportata.

Dalla BPE 2022 è emerso che le sessioni di Induction sono adeguate e sono state identificate quali aree di sempre maggior approfondimento quelle relative ad aspetti geopolitici con focus sui Paesi dove sono situati gli insediamenti più rilevanti.

SESSIONI DI FORMAZIONE PER IL CDA (INDUCTION) 2022

SESSIONI FORMATIVE	NUMERO E DURATA SESSIONI	DESTINATARI	DATA	DESCRIZIONE ATTIVITÀ
Basic Induction	6 (60 minuti circa ciascuna)	Amministratore e Sindaco in carica dal 2022	Settembre - novembre 2022 (6 sessioni)	Mercato e Prodotto relativo alle GBU di Brembo
Induction CRN	2 (30 minuti circa)	Membri CRN, Collegio Sindacale	13.07.2022 14.11.2022	Analisi Benchmarking dei pacchetti retributivi Top Management Talent Management & Succession Planning
Induction CCRS	3 (30 minuti circa)	Membri CCRS Collegio Sindacale e ODV	23.02.2022 04.11.2022	Novità normative relative al D.Lgs. 81/2008 Nuovo Brembo Product Development System denominato "Stargate"
Induction CdA (approfondimenti durante riunioni consiliari)	4 (1 ora circa ciascuna)	Tutti Consiglieri e Sindaci	20.01.2022 28.07.2022 11.05.2022 28.07.2022 09.11.2022	Aggiornamento MOG 231 alla luce delle "Linee Guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231" di Confindustria Novità 231 introdotte dal D.Lgs. 184/2021, dal D.Lgs. 195/2021 e dalla Legge 9 marzo 2022, n. 22. Andamento mercato automotive e previsioni

4.7. FUNZIONAMENTO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il Regolamento del CdA è uno strumento raccomandato dal CCG 2020 e Brembo l'ha adottato per la prima volta a novembre 2017 (ultimo aggiornamento del 16 dicembre 2022), allo scopo di definire i criteri per la sua composizione ottimale nonché le regole e le procedure per il proprio funzionamento e per assicurare un'efficace gestione dell'informativa consiliare. Di seguito una descrizione delle modalità concrete di funzionamento.

4.7.1. RIUNIONI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Riunioni 2022

Nel corso del 2022 il Consiglio si è riunito dieci (10) volte, di cui quattro in base al calendario societario diffuso al pubblico. Le riunioni hanno avuto una durata media di tre ore circa. Alle riunioni hanno partecipato regolarmente sia i Consiglieri sia il Collegio Sindacale. La percentuale di partecipazione è elevata, ed è indicata nella tabella riportata a pagina 25. Alle riunioni del Consiglio di Amministrazione sono stati regolarmente invitati i responsabili delle funzioni aziendali per fornire gli opportuni approfondimenti sulle diverse materie all'ordine del giorno.

Riunioni 2023

Il CdA provvede ad approvare nell'ultimo trimestre di ogni anno il calendario delle riunioni programmate per l'anno successivo, inclusivo della data prevista per lo svolgimento dell'Assemblea annuale degli Azionisti. Tale calendario è predisposto dal Segretario tenendo conto delle disponibilità degli Amministratori e dei Sindaci, in modo da assicurare la loro massima partecipazione alle riunioni consiliari e all'evento assembleare. Il calendario prevede una regolare cadenza delle riunioni, che si tengono di norma con frequenza almeno mensile al fine di assicurare un efficace espletamento delle funzioni consiliari.

Una volta approvato da parte del CdA, il calendario annuale dei principali eventi societari dell'esercizio successivo viene quindi reso pubblico entro il termine del 30 gennaio dell'esercizio cui si riferisce.

Il calendario societario 2023, approvato dal Consiglio il 9 novembre 2022 e diffuso al pubblico, prevede quattro (4) riunioni per l'esame dei dati finanziari di periodo. A queste si aggiungono riunioni consiliari ad hoc, come, ad esempio, quella destinata all'analisi del Piano strategico Industriale.

Alla data di pubblicazione della presente Relazione, il CdA ha svolto una (1) riunione in data 2 marzo 2023, per l'esame e la discussione del Bilancio 2022, della Dichiarazione Non Finanziaria 2022, delle Politiche Retributive 2023, oltre che delle materie, della documentazione e delle proposte da sottoporre all'Assemblea degli Azionisti convocata per il 20 aprile 2023.²⁷

Dalla BPE 2022 è stato confermato che il numero, la cadenza e la programmazione delle riunioni consiliari è adeguato rispetto alle funzioni e alle responsabilità del Consiglio stesso.

Politica dell'informativa periodica aggiuntiva

Dopo l'uscita dal segmento STAR di Borsa Italiana, effettiva dal 3 maggio 2017, Brembo ha deciso di proseguire su base volontaria con la pubblicazione dei resoconti intermedi di gestione, in linea con quanto già comunicato e in continuità con le informazioni sinora rese disponibili, sino a diversa deliberazione del Consiglio. Contenuti, tempistica e modalità dell'informativa finanziaria periodica su base volontaria sono pubblicati sul sito internet della Società (www.brembo.com, sezione Investitori, Calendario).

Convocazione e svolgimento delle riunioni del CdA

Le riunioni consiliari sono convocate e si svolgono secondo quanto disposto dallo Statuto e nell'osservanza degli obblighi di legge ed in particolare:

- sono presiedute dal Presidente del CdA e, in sua mancanza, dall'amministratore più anziano di età, e condotte con le modalità dallo stesso ritenute più idonee a consentire l'ottimale svolgimento dei lavori consiliari;
- sono valide, così come le relative deliberazioni, anche senza formale convocazione quando intervengano tutti

- i Consiglieri e i Sindaci effettivi in carica;
- possono tenersi mediante mezzi di telecomunicazione che consentano la partecipazione al dibattito e la parità informativa di tutti gli intervenuti;
- si svolgono in Italia ovvero in un Paese estero in cui la Società svolge la propria attività, direttamente o tramite sue controllate o partecipa.
- si svolgono in lingua italiana. Ove ritenuto necessario o anche solo opportuno da chi presiede la riunione, può essere messo a disposizione dei partecipanti alla riunione un servizio di traduzione simultanea.

Le relative deliberazioni vengono assunte a norma di legge e di Statuto.

Gli ordini del giorno delle riunioni si focalizzano su quattro macro-aree:

- aspetti economico-finanziari e rendicontazione periodica;
- aspetti strategici (ad esempio: strategie, diversificazione dei prodotti, trend dei mercati di riferimento, trasformazione digitale, evoluzione del settore automotive, nonché acquisizioni, investimenti in assets o progetti delle Società controllate, ecc.);
- aspetti di sostenibilità/materialità/fattori ESG e di rischio;
- aspetti di Governance e Compliance.

Per fornire gli opportuni approfondimenti sulle specifiche tematiche sottoposte all'esame e all'approvazione del CdA, il Presidente invita a partecipare alla riunione del CdA i Dirigenti della Società, ovvero altri soggetti o consulenti esterni, la cui presenza sia ritenuta utile dal Presidente in relazione alle materie da trattare. Tali soggetti sono comunque tenuti all'osservanza degli obblighi di riservatezza previsti per le riunioni consiliari.

4.8. RUOLO DEL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

4.8.1. PRESIDENTE DEL CDA

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

La documentazione relativa alle materie all'ordine del giorno è di norma predisposta in lingua italiana.

Possono essere predisposti anche documenti in lingua inglese e/o, quando ritenuto necessario o anche solo opportuno da chi presiede la riunione, essere messe a disposizione di chi ne faccia richiesta traduzioni di cortesia.

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

- è predisposta, a cura della Segreteria del CdA, con schede informative di sintesi per ciascun argomento

²⁷ Si veda Avviso di Convocazione e Relazioni Illustrative: www.brembo.com, sezione Investitori, Per gli Azionisti, Assemblea dei Soci 2023.

- all’Ordine del Giorno, accompagnate da report dettagliati ed analitici che illustrano gli elementi di valutazione (in termini descrittivi e numerici) necessari ad assumere con cognizione di causa le relative deliberazioni;
- è messa a disposizione di Consiglieri e Sindaci almeno cinque giorni prima di ogni riunione, fatti salvi i casi di particolare urgenza nei quali viene messa a disposizione almeno due giorni prima, tramite la APP “Portale CdA” by Brembo (applicazione per dispositivi portatili che permette la messa a disposizione e consultazione del materiale in via esclusiva da parte di Amministratori e Sindaci in carica, prima e durante le sedute del CdA, tramite accesso riservato con username e password). Il termine di preavviso è di norma rispettato. Le documentazioni relative ai dati economico-finanziari di periodo e alcuni progetti strategici sono presentate direttamente in riunione e messi a disposizione di Consiglieri e Sindaci in formato protetto, al fine di garantire la riservatezza dei dati in essi contenuti. In questi casi vengono svolti puntuali approfondimenti durante le riunioni consiliari;
 - assicura che i Consiglieri vengano informati sulle novità legislative o regolamentari rilevanti per la Società. Inoltre, sempre tramite il Segretario del CdA, assicura l’organizzazione delle sessioni di Board Induction.

Ove ritenuto necessario, al fine di assicurare un agire informato, gli Amministratori Non Esecutivi possono formulare richieste di informativa o di chiarimenti su temi concernenti la gestione sociale anche al di fuori delle riunioni consiliari. In tal caso essi indirizzano le richieste – anche per il tramite del Segretario del CdA – esclusivamente al Presidente, il quale provvede a rispondere durante le riunioni consiliari personalmente ovvero avvalendosi a tal fine di Dirigenti della Società e/o del Gruppo ad essa facente capo.

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

Durante le riunioni consiliari il Presidente assicura un’equilibrata regia del lavoro consiliare, rivestendo un ruolo di racconto tra gli Amministratori Esecutivi e gli Amministratori Non Esecutivi, e garantisce il bilanciamento necessario per un’efficace e bilanciata gestione delle riunioni stesse e del processo decisionale, promuovendo l’effettivo ed efficace funzionamento del sistema di governo societario e dei lavori consiliari. Con il supporto del Segretario del Consiglio, il Presidente:

- organizza e coordina lo svolgimento dei lavori;
- favorisce la dialettica tra i componenti esecutivi e non esecutivi del Consiglio per consentire un costruttivo dibattito;

- si coordina con gli organi delegati e richiede le dovute informazioni/relazioni al CdA;
- si pone come interlocutore dell’organo con funzioni di controllo e dei comitati interni;
- invita a partecipare alla riunione i Dirigenti della Società per fornire gli opportuni approfondimenti sulle specifiche tematiche sottoposte all’esame e all’approvazione del Consiglio;
- garantisce che la stesura del verbale avvenga in modo da descrivere puntualmente la documentazione illustrata e rappresentare il dibattito consiliare nonché l’intervento dei singoli Consiglieri e gli eventuali Responsabili coinvolti.

Il Presidente promuove infine, con il supporto della Segreteria Societaria, le iniziative finalizzate a fornire un’adeguata conoscenza agli Amministratori Non Esecutivi del settore in cui la Società opera e dei relativi approfondimenti (si veda paragrafo 4.6 – Induction Program).

A questo proposito, si precisa che i risultati della BPE 2022 hanno evidenziato elevata soddisfazione dei Consiglieri sull’organizzazione e gestione operativa delle riunioni consiliari con discussione aperta, bilanciata, trasparente e possibilità d’intervento per tutti, e sottolineato l’apertura al dialogo da parte del Presidente e degli altri Amministratori Esecutivi. È stata altresì confermata l’adeguatezza della documentazione pre-consiliare, ritenuta completa, nonché il rispetto delle tempistiche d’invio della documentazione necessaria. È stata infine evidenziata l’ottima gestione delle situazioni di emergenza degli ultimi anni.

4.8.2. SEGRETARIO DEL CDA

Il CdA, su proposta del Presidente, il 23 aprile 2020 ha nominato il Segretario, che è stato scelto tra Dirigenti della Società sulla base del profilo professionale, dimostrando di essere in possesso di un’adeguata competenza ed esperienza in materia di diritto societario e corporate governance.

Il Segretario:

- assiste il Presidente nella preparazione delle riunioni consiliari e assembleari, nella predisposizione delle relative delibere, assicurando l’adeguatezza, la completezza e la chiarezza dei flussi informativi diretti al CdA, nella comunicazione con i Consiglieri e nell’organizzazione della “Board Induction”;
- coordina i segretari dei Comitati consiliari e cura la verbalizzazione delle riunioni consiliari in modo dettagliato e secondo le best practice;



- presta assistenza e consulenza giuridica indipendente (rispetto al "management") al CdA e ai Consiglieri in materia di corporate governance e sui loro poteri, diritti, doveri e adempimenti, per assicurare il regolare esercizio delle loro attribuzioni, tutelarli da eventuali responsabilità e assicurare che siano tenuti presenti gli interessi di tutti gli azionisti e degli altri "stakeholder" considerati dal sistema di corporate governance della Società;
- può inoltre svolgere altre funzioni all'interno della Società purché non compromettano la sua indipendenza di giudizio nei confronti del CdA o il regolare svolgimento delle sue funzioni.

Il Presidente assicura che il Segretario del CdA disponga di poteri, strumenti, struttura organizzativa e personale adeguati all'esercizio delle sue funzioni. Inoltre, il CdA vigila sull'indipendenza del Segretario e ne determina il trattamento retributivo, in linea con le politiche della Società per l'alta dirigenza.

Il Segretario propone il budget annuale sui temi inerenti al sistema di corporate governance secondo il processo aziendale in essere e sulla base delle indicazioni e prescrizioni fornite da Controllo di Gestione.

4.9. CONSIGLIERI ESECUTIVI

A decorrere dal 17 dicembre 2021, sono considerati Consiglieri Esecutivi:

- Matteo Tiraboschi, Presidente Esecutivo, nominato dall'Assemblea del 17 dicembre 2021 (i cui poteri sono descritti nel paragrafo 4.9.1);
- Daniele Schillaci, Amministratore Delegato (i cui poteri sono altresì descritti nel precedente paragrafo 4.9.1);
- Cristina Bombassei, Amministratore con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi (i cui compiti sono descritti al paragrafo 9.1), e Chief CSR Officer;
- Roberto Vavassori, nominato dall'Assemblea del 17 dicembre 2021, a cui il Consiglio ha attribuito specifici poteri nel suo ruolo di Chief Public Affairs & Institutional Relations Officer.

dell'impresa sia da parte degli stakeholder dei soggetti responsabili delle singole decisioni gestionali.

Inoltre, in coerenza con quanto previsto dal CCG 2020, i poteri, *inter alia*, attribuiscono al Presidente Esecutivo un ruolo più strategico e istituzionale rispetto al passato, individuando nello stesso il punto di raccordo tra la Società e i propri stakeholder.

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

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

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

4.9.1. ORGANI DELEGATI

Sulla base dell'assetto organizzativo di vertice deliberato dall'Assemblea del 17 dicembre 2021, il Consiglio ha conferito i poteri a Matteo Tiraboschi in qualità di Presidente Esecutivo e a Daniele Schillaci in qualità di Amministratore Delegato e CEO.

Tale conferimento si basa sulla diversificazione dei compiti e delle responsabilità dei soggetti delegati (Presidente Esecutivo e Amministratore Delegato - CEO) ed è volta alla valorizzazione delle rispettive attitudini, competenze e caratteristiche professionali e personali dei soggetti delegati, nonché ispirata al tempo stesso all'esigenza di creare una chiara e precisa ripartizione delle competenze, funzionale ad evitare sovrapposizioni e/o situazioni di stallo decisionale e a consentire la rapida individuazione sia all'interno

Ai Global Chief Operating Officer delle Global Business Unit – e agli altri Global Central Function Officers – titolari di una specifica funzione aziendale (tendenzialmente coincidenti con i primi riporti del Presidente Esecutivo e dell'Amministratore Delegato - CEO, meglio identificati come C-Suite), sono stati conferiti limitati poteri di ordinaria gestione connessi all'espletamento delle rispettive funzioni, poteri regolarmente iscritti nel Registro delle Imprese di Bergamo, da esercitarsi nel rispetto dei processi autorizzativi aziendali.

Sono stati inoltre identificati i Datori di Lavoro ai sensi dell'art. 2, comma 1, lett. B del D.Lgs. 81/2008 per le diverse unità produttive di Brembo, ai quali sono stati attribuiti,

mediante procura notarile, tutti i necessari poteri di organizzazione, gestione e di autonomia di spesa per l'esercizio delle funzioni datoriali previste dalle normative vigenti.

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

SINTESI DEI PRINCIPALI POTERI DEGLI AMMINISTRATORI ESECUTIVI

Presidente Esecutivo

Il Presidente Esecutivo è il legale rappresentante della Società ai sensi di legge e di Statuto. Allo stesso sono stati attribuiti i più ampi poteri di indirizzo, comunicazione, coordinamento e controllo in funzione del ruolo ricoperto, nonché poteri di ordinaria amministrazione, di indirizzo strategico, di elaborazione e proposta delle linee guida di sviluppo internazionale, delle politiche finanziarie e di riorganizzazione del Gruppo.

Sono inoltre stati attribuiti allo stesso ampi poteri per la gestione ordinaria della Società e del business, e, con specifiche limitazioni, i poteri relativi all'acquisto e vendita di immobili, di locazione di immobili e di affitto di aziende e/o di rami d'azienda, e comunque, di qualsiasi operazione di natura mobiliare e immobiliare, di acquisto e vendita di partecipazioni societarie in Italia e all'estero, di costituzione di nuove società in Italia e all'estero con facoltà di scegliere il modello organizzativo della costituenda società, di rilascio di lettere di patronage, "comfort letters", "surety" e fidejussioni (fatta salva l'informativa periodica al Consiglio di Amministrazione), di stipula di mutui o finanziamenti o leasing finanziari nelle diverse forme esistenti, nonché di rappresentanza in materia sindacale.

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

- definire le linee generali di "compliance" e del sistema di controllo interno e gestione dei rischi;
- assicurare l'attuazione e costante aggiornamento del Modello di Organizzazione e Controllo previsto dal D.Lgs. 231/2001 e l'attuazione delle normative in Paesi esteri ove operano le partecipate, in modo che siano svolte tutte le necessarie attività di formazione e sensibilizzazione necessarie a creare la cultura della "compliance" nel Gruppo;
- definire e gestire, con ogni più ampio potere, la comunicazione esterna;
- definire e proporre al Consiglio le strategie di sviluppo del Gruppo di medio e lungo periodo;
- definire le linee guida di sviluppo del business, dello sviluppo immobiliare e dello sviluppo societario;
- delineare le politiche generali relative all'organizzazione ed alla gestione delle risorse umane.

All'Amministratore Delegato sono stati conferiti specifici poteri per la gestione della Società e del relativo business, poteri in tema di organizzazione, rappresentanza in materia sindacale, nonché la delega ai sensi dell'art. 2381 c.c. in materia di attuazione, miglioramento e vigilanza per la sicurezza, la prevenzione degli infortuni e la tutela della salute dei lavoratori (la tutela dell'ambiente interno ed esterno all'Azienda, la gestione dei rifiuti, ivi compreso il potere di individuare il/i soggetto/i cui inerisce la qualifica di Datore di Lavoro ai sensi dell'art. 2, comma 1, lett. B del D.Lgs. n. 81/2008 per le diverse unità produttive di Brembo). Inoltre, il potere di assicurare, per quanto di competenza, che siano attuate a tutti i livelli, in Italia ed all'estero, le disposizioni previste dalla legge, dallo Statuto, dalle procedure interne e dai manuali di autodisciplina e di corporate governance, dal Codice Etico e, più in generale, la "compliance" in vigore nella Società e nell'ambito delle partecipate; ciò con particolare riferimento a quanto previsto dal D.Lgs. n. 231/2001 e da analoghe disposizioni in vigore nei Paesi esteri in cui le Società partecipate operano, alle politiche di gestione dei rischi ed alle indicazioni provenienti dal Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità e dall'Organismo di Vigilanza.

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

- elaborare e proporre al Presidente Esecutivo il Piano Industriale del Gruppo di Medio e Lungo Periodo ed ogni ulteriore eventuale progetto a completamento dello stesso, ivi incluse le operazioni straordinarie, al fine di dare attuazione alle Linee Guida Strategiche definite dal Consiglio di Amministrazione, in una logica di gestione del rischio e di Successo Sostenibile;
- elaborare e proporre i piani di ristrutturazione e/o di riorganizzazione societaria necessari per dare concreta attuazione al Piano Industriale.

**Presidente
del Consiglio di
Amministrazione
(M. Tiraboschi)**

**Amministratore
Delegato - CEO
(D. Schillaci)**



4.9.2. INFORMATIVA AL CONSIGLIO DA PARTE DEI CONSIGLIERI – ORGANI DELEGATI

In conformità alle disposizioni normative e regolamentari e allo Statuto, gli Organi Delegati (amministratori esecutivi) riferiscono almeno trimestralmente, e in ogni caso alla prima riunione utile, in merito all’attività svolta nell’esercizio delle deleghe loro attribuite; nel corso del 2022 tale at-

tività è sempre stata svolta coerentemente con le delibere consiliari assunte.

Nell’ambito della BPE 2022, è stata altresì confermata l’adeguatezza della documentazione pre-consiliare, ritenuta completa, nonché il rispetto delle tempistiche d’invio della documentazione necessaria.

4.10. AMMINISTRATORI INDEPENDENTI

Il Consiglio di Brembo ha fatto propri i criteri di indipendenza del CCG 2020 per la valutazione dell’indipendenza degli Amministratori, definendo altresì i criteri qualitativi e quantitativi da utilizzare per la valutazione della significatività dei rapporti oggetto di esame (per il dettaglio si veda il paragrafo 4.4).

La verifica della sussistenza di tali requisiti è effettuata dal CdA all’atto della nomina e successivamente ogni anno, attraverso l’esame e la discussione delle singole posizioni (rilevate e valutate in base alla dichiarazione rilasciata da ciascun Consigliere) durante una riunione consiliare, previo esame delle singole posizioni da parte del Comitato Remunerazione e Nomine. Si precisa che il CdA valuta l’indipendenza dei propri Amministratori Non Esecutivi, avendo riguardo più alla sostanza che alla forma.

La valutazione in merito alla sussistenza/permanenza in capo agli Amministratori in carica dei suddetti criteri è stata effettuata, sulla base delle dichiarazioni rilasciate da ciascun Consigliere, nella riunione consiliare del 2 marzo 2023, tenendo altresì conto delle valutazioni espresse dal Comitato Remunerazione e Nomine sulle singole posizioni nella riunione del 15 febbraio 2023. Il Collegio Sindacale ha potuto verificare la corretta applicazione dei criteri sopra richiamati e delle procedure di accertamento adottati dal Consiglio per valutare l’indipendenza dei propri Consiglieri, dandone evidenza nella propria relazione al bilancio.

Per l’esercizio 2022 sono stati qualificati numero sei Amministratori Indipendenti, nelle persone dei Consiglieri: Nicoletta Giadrossi, Elisabetta Magistretti, Elizabeth Marie Robinson, Manuela Soffientini²⁸, Valerio Battista, Gianfelice Rocca poiché tutti in possesso dei requisiti previsti dalla normativa e dal CCG Brembo.

Per il Consigliere Gianfelice Rocca, si precisa che il CdA, dopo una valutazione della specifica singola posizione, si è espresso qualificandolo come indipendente in virtù del consolidato principio di prevalenza della sostanza sulla forma (visto che il rinnovo del suo incarico di Amministratore in Brembo fa seguito a 9 anni di mandato già svolti). Ciò anche sulla base della professionalità e dell’impegno da sempre dimostrati nonché in considerazione della fattiva e puntuale partecipazione alle riunioni del Consiglio e degli interventi e contributi di pensiero che hanno dato qualità e arricchito il dibattito consiliare ai fini delle deliberazioni assunte, manifestando sempre una totale indipendenza di giudizio.

Riunioni degli Amministratori Indipendenti

Gli Amministratori Indipendenti si riuniscono almeno una volta all’anno, coordinati dal Lead Independent Director (in seguito in breve “LID”), per la discussione dei temi giudicati di interesse rispetto al funzionamento del Consiglio di Amministrazione o alla gestione sociale.

Le riunioni sono presiedute dal LID. Il ruolo di Segretario è svolto da un Amministratore Indipendente o da altra persona, anche esterna, incaricata dallo stesso LID (in genere viene chiamato a svolgere tale funzione il Segretario del CdA). Nell’organizzazione delle riunioni, il LID può avvalersi del supporto delle strutture aziendali.

Le istanze e i contributi degli Amministratori Indipendenti sono raccolti dal LID ed inseriti in un apposito verbale sottoscritto dal LID e dal Segretario, dallo stesso trasmesso al Presidente del CdA. I verbali vengono conservati in ordine cronologico presso la Direzione Legale e Societario che svolge la funzione di Segreteria Societaria.

²⁸ Cooptata dal CdA in data 3 marzo 2022 (a seguito delle dimissioni di L. Cioli) e successivamente confermata dall’Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2022 fino al termine dell’attuale mandato consiliare.

Nel corso dell'esercizio 2022, gli Amministratori Indipendenti, coordinati dal LID, si sono riuniti tre volte (durata media della riunione, un'ora circa). Alle riunioni, il cui dettaglio è riportato di seguito, ha partecipato il Segretario del CdA, che ha provveduto alla redazione del relativo verbale e a trasferire i suggerimenti e le proposte emerse agli Amministratori Esecutivi.

1. Il 19 gennaio 2022 per condividere il processo per l'individuazione del consulente indipendente per l'attività di Board Performance Evaluation 2022 (terzo anno di mandato).
2. Il 21 aprile 2022 per esaminare le offerte pervenute dalle società di consulenza ai fini del processo di selezione per l'attività di Board Performance Evaluation 2022 (terzo anno di mandato) e identificare il consulente indi-

pendente (Russell Reynolds Associates) da proporre al CdA per l'assegnazione delegare l'incarico.

3. Il 28 luglio 2022 per analizzare il questionario predisposto dal consulente per la BPE 2022 e approvare il relativo piano di lavoro.

Infine, in data 15 dicembre 2022, il LID e gli Amministratori Indipendenti, dopo avere analizzato il "Report – Board Performance Evaluation 2022", predisposto dal consulente indipendente Russell Reynolds Associates – soggetto incaricato dal Consiglio di Amministrazione per l'attività di Autovalutazione per l'anno 2022 – hanno condiviso le ristianze ed il suo contenuto ed espresso parere favorevole scritto alla sua approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione del 16 dicembre 2022.

4.11. LEAD INDEPENDENT DIRECTOR

A seguito del rinnovo degli organi sociali avvenuto con l'Assemblea degli Azionisti del 23 aprile 2020, il Consigliere Non Esecutivo e Indipendente Valerio Battista è stato ri-confermato nel ruolo di Lead Independent Director.

Il Lead Independent Director opera secondo un proprio Regolamento, approvato dal CdA, che recepisce integralmente le raccomandazioni del CCG 2020 e svolge, in particolare, i seguenti compiti:

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

Inoltre, per il mandato triennale 2020-2022, il LID, ha coordinato, su richiesta del Presidente e previo parere del Comitato Remunerazione e Nomine, l'attività di BPE sul funzionamento, dimensionamento e composizione del Consiglio di Amministrazione e dei suoi Comitati. Nel corso del 2022, nonostante l'attività di BPE 2022 sia stata affidata al consulente esterno Russell Reynolds Associates, il Consiglio di Amministrazione, considerata la prassi ben consolidata, efficace ed efficiente con cui il LID e gli Indipendenti hanno svolto tale attività negli ultimi anni passati e sentito il parere favorevole del Comitato Remunerazioni e Nomine, ha approvato di procedere in continuità con quanto svolto nelle precedenti edizioni e, quindi, di confermare l'incarico per le attività di coordinamento al LID. Il LID, pertanto, ha seguito il processo di selezione del consulente incaricato e preventivamente condiviso il relativo piano delle attività ed i contenuti del questionario utilizzato ai fini della BPE e delle relative eventuali interviste individuali.

5. GESTIONE DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE

In conformità alle disposizioni normative e regolamentari vigenti, Brembo ha da tempo adottato specifiche disposizioni procedurali interne volte a garantire il massimo livello

di correttezza, accuratezza e tempestività nel processo di gestione delle informazioni societarie, oltre alla più ampia trasparenza e accessibilità a favore del mercato.

5.1. LA DISCIPLINA EUROPEA DEGLI ABUSI DI MERCATO

A seguito dell'entrata in vigore, in data 3 luglio 2016, della disciplina europea in materia di Market Abuse di cui al Regolamento (UE) n. 596/2014 ("MAR"), la Società ha provveduto opportunamente ad adeguare – anche alla luce del contesto normativo nazionale *pro tempore* vigente – la propria regolamentazione interna inerente sia al trattamento delle Informazioni Privilegiate²⁹/Rilevanti³⁰ sia alle disposizioni in tema di Internal Dealing, nonché alle relative comunicazioni al pubblico. La relativa documentazione è disponibile sul sito internet di Brembo: www.brembo.com, sezione Company, Documenti di Governance.

Le procedure in tema di gestione delle Informazioni Privilegiate/Rilevanti, di tenuta del Registro delle persone aventi accesso a informazioni privilegiate ("Registro Insider"), nonché di gestione degli obblighi di comunicazione per i Soggetti Rilevanti e per le Persone ad essi legate ("Internal Dealing") sono state in più occasioni aggiornate da parte dell'organo amministrativo al fine di recepire le modifiche normative e regolamentari intervenute nel tempo, ivi inclusi i contenuti della citata regolamentazione europea, nonché le Linee Guida fornite da CONSOB in materia di

"Gestione delle Informazioni Privilegiate" del 13 ottobre 2017 ("Linee Guida 2017").

A seguito di analisi ed approfondimenti svolti in merito ai propri flussi e processi, Brembo ha adottato i seguenti strumenti organizzativi, basati sulle best practice, quali:

- l'attribuzione al Business Development Committee (composto da Presidente Esecutivo, Amministratore Delegato/CEO, Chief Business Development Officer, Chief Public Affairs & Institutional Relations Officer, Chief Legal and Corporate Affairs Officer) della funzione di FGIP - Funzione Gestione Informazioni Privilegiate, con il Chief Legal and Corporate Affairs Officer quale Referente per la formalizzazione delle relative decisioni;
- l'identificazione degli appartenenti alla C-Suite quali FOCIP - Funzioni Organizzative Competenti Informazioni Privilegiate;
- l'istituzione della RIL - Relevant Information List;
- la mappatura delle categorie di informazioni da classificare come Rilevanti e dei ruoli/funzioni organizzativi che possono originarle.

5.2. PROCEDURA PER LA GESTIONE DELLE INFORMAZIONI RILEVANTI E INFORMAZIONI PRIVILEGIATE

La Procedura per la Gestione delle Informazioni Rilevanti e delle Informazioni Privilegiate o "price-sensitive" di Brembo è stata aggiornata dal Consiglio di Amministrazione dell'8 maggio 2018 e recepisce, oltre alle disposizioni della MAR, le indicazioni fornite da Consob nelle Linee Guida 2017. La procedura è disponibile sul sito internet di Brembo: www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Documenti di Governance.

Scopo della Procedura è definire i principi e le regole relativi sia alla gestione interna sia alla comunicazione all'estero

delle informazioni riguardanti l'attività di Brembo e del Gruppo, con particolare riguardo alle Informazioni Privilegiate e alle Informazioni Rilevanti. Ciò al fine di assicurare l'osservanza delle disposizioni di legge di volta in volta vigenti in materia e garantire il rispetto della massima riservatezza e confidenzialità delle Informazioni Rilevanti e di quelle Privilegiate, per evitare che la comunicazione di documenti e di informazioni riguardanti Brembo e il Gruppo possa avvenire in forma selettiva, cioè possa esser rilasciata in via anticipata a determinati soggetti – quali per esempio analisti, azionisti o giornalisti – ovvero venga

29 Informazione di carattere preciso, che non è stata resa pubblica, concernente, direttamente o indirettamente, Brembo o una Società del Gruppo ovvero uno o più Strumenti Finanziari della Società che, se resa pubblica, potrebbe avere un effetto significativo sui prezzi di tali Strumenti Finanziari o di strumenti finanziari derivati collegati.

30 Informazione aziendale che, sebbene si possa ragionevolmente ritenere che abbia tutte le caratteristiche per divenire Informazione Privilegiata ai sensi delle Leggi vigenti, non è ancora precisa.

rilasciata tardivamente, in forma incompleta o inadeguata.

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

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

5.3. INTERNAL DEALING

La Procedura di Internal Dealing di Brembo è stata redatta ai sensi e per gli effetti dell'art. 19 della MAR relativa agli abusi di mercato e in conformità alle disposizioni normative e regolamentari vigenti al momento della sua emissione. Essa è disponibile sul sito internet di Brembo: www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Documenti di Governance.

Tale procedura disciplina la gestione e la comunicazione delle c.d. operazioni di Internal Dealing, ovvero le operazioni sugli strumenti finanziari di Brembo S.p.A. effettuate, direttamente o per interposta persona, da coloro che esercitano funzioni di amministrazione, controllo e direzione (Soggetti Rilevanti Manager) e dalle persone a loro strettamente legate e dai Soggetti Rilevanti Azionisti, ossia chiunque detenga una partecipazione pari o superiore al 10% del capitale sociale di Brembo, in quanto potenziali soggetti in possesso di Informazioni Privilegiate. Essa prevede, tra

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

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

l'altro, il divieto per i Soggetti Rilevanti Manager di compiere tali operazioni nei 30 giorni che precedono le riunioni del Consiglio di Amministrazione di Brembo chiamato ad approvare i risultati contabili di periodo che la Società rende pubblici anche su base volontaria, e sino al momento della diffusione al pubblico del comunicato stampa sui risultati (c.d. blackout period).

Il Regolamento di Internal Dealing, in linea con quanto previsto dal Codice Etico di Brembo, costituisce una misura diretta a garantire la parità informativa e a reprimere lo sfruttamento di posizioni di vantaggio informativo tramite operazioni di insider trading, reati rilevanti tra l'altro ai fini del D.Lgs. n. 231/2001. Esso è parte integrante del Modello 231 di Brembo. Il soggetto preposto alla tenuta e all'aggiornamento periodico dell'elenco, nonché alla diffusione al mercato delle operazioni comunicate dai Soggetti Rilevanti, è l'Head of Investor Relations.



5.4. PROCEDURA PER LA GESTIONE DEI REGISTRI DELLE PERSONE CHE HANNO ACCESSO A INFORMAZIONI PRIVILEGIATE E INFORMAZIONI RILEVANTI, CHE FORMALIZZA L'ISTITUZIONE DELLA RIL – REGISTRO INFORMAZIONI RILEVANTI

La Procedura Registri (ultimo aggiornamento mediante delibera consiliare dell'8 maggio 2018) assolve agli obblighi di tenuta e di tempestivo aggiornamento del Registro Insider di cui all'art. 18 della MAR. La Procedura Registri assolve altresì alle prescrizioni e raccomandazioni contenute nelle Linee Guida 2017 e riguardanti la tenuta e l'aggiornamento della RIL, ossia l'elenco dei soggetti con cui gli emittenti hanno in essere un rapporto di collaborazione professionale, anche di natura subordinata, e che, nello svolgimento di determinati compiti, hanno accesso alle Informazioni Rilevanti.

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

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

La Procedura Registri si applica a Brembo in quanto Società italiana emittente azioni negoziate nel mercato regolamentato italiano e a tutti i soggetti che hanno accesso a Informazioni Privilegiate o Informazioni Rilevanti in forza di un contratto di lavoro dipendente con la Società o di qualsiasi altro tipo di rapporto di collaborazione professionale con la stessa.

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

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

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

6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO

Brembo ha istituito, con funzioni istruttorie, propositive e consultive, tutti i Comitati raccomandati dal CCG 2020. In particolare:

- Brembo ha accolto la raccomandazione per l'istituzione del Comitato Nomine nel corso dell'esercizio 2012, attribuendo tale funzione al Comitato per la Remunerazione e modificandone coerentemente la denominazione in "Comitato Remunerazione e Nomine" ed il relativo regolamento per ampliarne i compiti. La composizione del Comitato e la rendicontazione sulle attività e i compiti svolti è descritta nel paragrafo 8.2.
- Con il rinnovo delle cariche sociali avvenuto il 20 aprile 2017, il Consiglio di Amministrazione ha attribuito al Comitato Controllo e Rischi la funzione di supervisione delle tematiche di sostenibilità, modificando la sua denominazione in Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e aggiornando i relativi compiti. Tale approccio, determinato in base alle best practice in materia, alle disposizioni di cui al D.Lgs. n. 254/2016 in materia di Dichiarazione di carattere Non Finanziario nonché all'affinità dei compiti svolti dal Comitato Controllo e Rischi, è stato mantenuto anche in occasione del rinnovo delle cariche sociali per il mandato 2020-2022 all'Assemblea del 23 aprile 2020. Per la composizione del Comitato e i compiti e le attività svolte nel corso del 2022 si veda il paragrafo 9.2.

Regole di funzionamento dei Comitati

La composizione, i compiti e il funzionamento di tutti i Comitati sono regolati da specifici Regolamenti che recepiscono integralmente le raccomandazioni espresse dal CCG 2020. Tali Regolamenti sono disponibili sul sito internet della Società.

I Comitati:

- si riuniscono, su convocazione del Presidente, anche in collegamento video-telefonico;
- le riunioni sono presiedute dal Presidente ed in sua as-

- senza dal componente più anziano d'età;
- si considerano validamente riuniti quando siano presenti la maggioranza dei Consiglieri che li compongono;
- è ammessa la possibilità che le riunioni del Comitato si tengano per tele-conferenza e per video-conferenza, a condizione che tutti i partecipanti possano essere identificati e sia loro consentito di seguire e di intervenire simultaneamente alla trattazione degli argomenti affrontati, nonché visionare documenti in tempo reale;
- adottano le decisioni prese a maggioranza dei membri partecipanti alla riunione e, in caso di parità, prevale il voto di chi presiede;
- su proposta del Presidente, possono altresì partecipare, come invitati ad hoc, soggetti che non sono membri del Comitato e che appartengono al management della Società, in relazione a specifiche esigenze o a materie all'ordine del giorno;
- tutte le riunioni sono verbalizzate ed i relativi verbali sottoscritti dal Presidente e dal Segretario. I verbali sono firmati dal Presidente della riunione e dal Segretario della riunione e sono trasmessi ai componenti del Comitato nel Fascicolo dei Lavori della riunione successiva;
- nello svolgimento delle proprie funzioni, ciascun Comitato ha la facoltà di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei loro compiti nonché di avvalersi di consulenti esterni, nei termini e nell'ambito del budget approvati dal Consiglio di Amministrazione;
- la composizione dei comitati è stata definita privilegiando la competenza e l'esperienza dei Consiglieri che ne fanno parte.

Dalla BPE 2022, è risultato che la composizione, la dimensione e il funzionamento (numero e frequenza delle riunioni, partecipazione attiva, livello qualitativo del dibattito, argomenti trattati) è adeguato e che la relativa documentazione messa a disposizione nei giorni precedenti alla riunione è completa.

NUMERO DI RIUNIONI DEI COMITATI E TASSO DI PARTECIPAZIONE DEI CONSIGLIERI

COMITATI	N. RIUNIONI 2022	TASSO PARTECIPAZIONE	PRESENZA DEI MEMBRI INDIPENDENTI	ATTIVITÀ SVOLTE 2022
Comitato Remunerazione e Nomine	3	100%	100%	Paragrafo 8.2
Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità (svolge anche funzione Comitato OPC)	10	93%	100%	Paragrafo 9.2

7. AUTOVALUTAZIONE E SUCCESSIONE DEGLI AMMINISTRATORI

7.1. BOARD PERFORMANCE EVALUATION

Periodicamente è effettuata una valutazione sul funzionamento del CdA stesso e dei suoi comitati, nonché sulla loro dimensione e composizione, tenendo anche conto di elementi quali le caratteristiche professionali, di esperienza, anche manageriale, di genere dei suoi componenti, della loro anzianità di carica e della loro efficacia ed effettività nello svolgimento dell’incarico (Board Performance Evaluation – in breve “BPE”).

Tale attività è diretta anche a valutare il ruolo che il CdA ha svolto nella definizione delle strategie in un’ottica di Successo Sostenibile e nel monitoraggio dell’andamento della gestione, e ad esaminare periodicamente l’efficacia della propria attività, il contributo portato dalle sue singole componenti e l’adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Secondo quanto previsto dal CCG 2020, l’attività di valutazione può essere condotta almeno ogni tre anni (ed in particolare in vista del rinnovo del CdA), valutando l’opportunità di avvalersi per il terzo anno di un consulente indipendente.

In linea con le previsioni della Raccomandazione n. 22 del CCG 2020, il Consiglio in carica dal 23 aprile 2020 ha dato avvio a un percorso di autovalutazione della durata triennale che si sviluppa in tre fasi, in linea con il mandato consiliare 2020-2022.

In base al CCG 2020, il compito di supportare tale attività è affidato al Comitato Remunerazione e Nomine. Tuttavia, per dare continuità al processo triennale in corso avviato nel 2020 (per il mandato 2020-2022), in accordo con il Comitato Remunerazione e Nomine, il CdA ha attribuito al LID l’attività di coordinamento della Board Performance Evaluation, prevedendo altresì che ai lavori di valutazione

e condivisione del programma dell’attività e dei relativi risultati partecipino tutti gli Amministratori Indipendenti e non soltanto i membri del Comitato Remunerazione e Nomine. Ciò anche alla luce di quanto sopra e considerate le modalità, ben consolidate ed efficaci, con cui il LID e gli Amministratori Indipendenti – che tra l’altro sono componenti del Comitato Remunerazione e Nomine – hanno svolto tale attività, nonché per proseguire in continuità con il Piano Triennale della BPE 2020-2022.

Nel corso del terzo anno di mandato (2022), secondo le raccomandazioni previste nel CCG 2020 su indicazione del LID e degli Amministratori Indipendenti, per lo svolgimento dell’attività di valutazione è stato assegnato l’incarico ad un consulente indipendente, Russell Reynolds Associates, allo scopo di fare un bilancio di fine mandato e supportare il Consiglio uscente nella definizione di orientamenti da fornire agli azionisti in vista del rinnovo degli organi sociali per il mandato 2023-2025.

L’attività si è svolta attraverso i seguenti step:

- condivisione del piano di lavoro con gli Amministratori Indipendenti e il CdA;
- invio e compilazione di un questionario individuale ai Consiglieri;
- interviste individuali;
- presentazione finale sui risultati della BPE 2022 agli Amministratori Indipendenti e al CdA.

I risultati sono stati sintetizzati in un apposito documento messo a disposizione del LID e degli Amministratori Indipendenti prima e, successivamente condivisi il 16 dicembre 2022, in sede plenaria con il Consiglio di Amministrazione da parte di Russell Reynolds Associates, intervenuta alla riunione.

Di seguito, una tabella riassuntiva che evidenzia i risultati della BPE 2022.

SINTESI RISULTATI ATTIVITÀ DI BOARD PERFORMANCE EVALUATION 2022

Giudizio generale su funzionamento del CdA	Conferma del quadro ampiamente positivo e livello di apprezzamento complessivo molto elevato sul funzionamento operativo e organizzativo. In sintesi, gli Amministratori hanno confermato che il Consiglio opera in sostanziale conformità con il CCG 2020 e con le best practice, a livello sia italiano sia internazionale.
Giudizio generale su composizione e dimensioni del Consiglio	Si conferma che la composizione e la dimensione del CdA sono risultate del tutto adeguate alla dimensione, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del Gruppo Brembo.
Area di eccellenza	Sono state identificate in particolare come aree di eccellenza: <ul style="list-style-type: none"> • Consiglio preparato e composto da personalità di spicco nel mondo imprenditoriale e manageriale; • management competente e presente, disponibile anche fuori dai CdA per chiarimenti e approfondimenti; • discussione aperta, trasparente e bilanciata, ove tutti componenti intervengono; • gestione degli incontri con apertura al dialogo da parte del Presidente Esecutivo; • documentazione completa; • ottimo funzionamento dei Comitati; • ottima gestione delle situazioni di emergenza di questi ultimi anni.

7.2. PIANI DI SUCCESSIONE

Il 17 dicembre 2021, in linea con il piano definito a partire da giugno 2011, a seguito della rinuncia da parte dell'Ing. Alberto Bombassei dalla carica di Presidente e membro del Consiglio di Amministrazione, il Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. ha approvato l'attuale assetto organizzativo del Gruppo Brembo, che prevede che Matteo Tiraboschi rivesta la carica di Presidente Esecutivo, e Daniele Schillaci quella di Amministratore Delegato - CEO. La Macrostruttura organizzativa è stata illustrata al CdA del 17 dicembre 2021. Tale assetto organizzativo, comunicato al pubblico in data 16 novembre 2021, è stato approvato dall'Assemblea del 17 dicembre 2021.

Si precisa inoltre che, in materia di successione, per ciascuna posizione manageriale apicale – è stato adottato un processo periodico strutturato e sintetizzato in specifici documenti approvati dal top management, per l'individuazione dei successori sia di breve sia di medio termine, così da poter gestire, nel modo più tempestivo e ordinato possibile, casi non prevedibili di sostituzione degli esecutivi e garantire la stabilità di gestione.

L'aggiornamento del sistema annuale di Talent Management & Succession-Succession Planning è stato presentato al Comitato Remunerazione e Nomine in data 14 novembre 2022 a cura del Chief Human Resources & Organization Officer.



8. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI E COMITATO REMUNERAZIONE E NOMINE

8.1. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

La Politica di Remunerazione di Brembo è stata definita in linea con la strategia e gli obiettivi aziendali di lungo periodo, risultando collegata ai risultati aziendali, al fine di perseguire gli interessi a lungo termine e la sostenibilità di Gruppo. Essa è descritta nella Relazione sulla Politica in materia di remunerazioni e sui compensi corrisposti redatta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF e all'Allegato 3A, Schema 7 del RE (www.brembo.com, sezione Company, Politiche di Remunerazione).

Le due Sezioni che la compongono sono arricchite da alcuni elementi aggiuntivi di contesto, con il fine di fornire al mercato e agli Investitori la possibilità di leggere le informazioni retributive contenute nella Relazione congiuntamente agli indirizzi strategici e alla sostenibilità del Gruppo, nella prospettiva di cogliere i principali driver che consentono alla Politica in materia di Remunerazione di Brembo S.p.A. di contribuire a più ampio respiro al per-

guimento della creazione di valore a lungo termine per tutti i propri stakeholder.

Per le informazioni relative alle politiche retributive 2023 ed ai compensi corrisposti 2022, si rinvia alla Relazione redatta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF, disponibile sul sito internet di Brembo (www.brembo.com, sezione Company, Politiche di Remunerazione).

Le informazioni richieste dall'art. 123-bis del TUF, comma 1, lettera i) – “gli accordi tra la Società e gli Amministratori [...] che prevedono indennità in caso di dimissioni o licenziamento senza giusta causa o se il loro rapporto di lavoro cessa a seguito di un'offerta pubblica di acquisto” – sono contenute nella Relazione sulle Remunerazioni 2023 ai sensi dell'art. 123-ter del TUF, disponibile sul sito internet di Brembo (www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Politiche di Remunerazione).

8.2. COMITATO REMUNERAZIONE E NOMINE

Il Comitato Remunerazione e Nomine (di seguito in breve “CRN”)³¹, nominato in data 23 aprile 2020 dal Consiglio riunitosi a seguito dell’Assemblea, rimane in carica sino all’As-

semblea di approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2022 ed è composto da tre membri:

MEMBRI	CARICA	PARTECIPAZIONE ALLE RIUNIONI 2022	QUALIFICA ALL'INTERNO DEL COMITATO REMUNERAZIONI E NOMINE
Nicoletta Giadrossi	Amministratore Indipendente	100%	Presidente
Manuela Soffientini ³²	Amministratore Indipendente	100%	Membro
Elizabeth Marie Robinson	Amministratore Indipendente	100%	Membro

Si precisa che nel corso del 2022 la composizione del Comitato è variata a seguito delle dimissioni in data 25 febbraio 2022 del Consigliere Indipendente Laura Cioli – anche membro del CRN. In particolare, a seguito della cooptazione del Consigliere Indipendente Manuela Soffientini, il Consiglio di Amministrazione l’ha altresì nominata membro del Comitato Remunerazione e Nomine.

Il profilo professionale dei componenti del CRN (disponibile sul sito internet di Brembo, www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Organi Societari) è tale per cui si ritengono soddisfatti i requisiti di esperienza richiesti dal CCG 2020, ivi incluso quello per lo svolgimento efficace della funzione del comitato.

31 Brembo ha accolto la raccomandazione per l’istituzione del Comitato Nomine nel corso dell’esercizio 2012, attribuendo tale funzione al Comitato per la Remunerazione e modificandone coerentemente la denominazione in “Comitato Remunerazione e Nomine”.

32 L’Amministratore indipendente M. Soffientini è stato cooptato in data 3 marzo 2022 e quindi confermato dall’Assemblea del 21 aprile 2022, in sostituzione dell’amministratore dimissionario L. Cioli. A seguito della cooptazione e nomina, è stato altresì nominato membro del CRN.

Il Comitato Remunerazione e Nomine opera secondo il proprio Regolamento (disponibile sul sito internet della Società, sez. Corporate Governance, Documenti di Governance), distinguendo i compiti delle rispettive funzioni in materia di remunerazioni e di nomine come di seguito indicato:

- in materia di Remunerazioni: garantisce che le politiche di retribuzione del Presidente Esecutivo, dell'Amministratore Delegato, 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; esso svolge le proprie funzioni dando continuità alle finalità, ai principi e agli strumenti della Politica di Remunerazione di Gruppo, lavorando nella prospettiva di sviluppare un continuo dialogo con gli stakeholder, consapevole della centralità di tale elemento chiave nelle 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 continuo miglioramento nell'adozione delle best practice di mercato, recependo spunti utili da vari interlocutori;
- in materia di Nomine: individua la composizione ottimale del Consiglio, indicando le figure professionali la cui presenza possa favorirne un corretto ed efficace funzionamento ed eventualmente contribuendo alla predisposizione del piano per la successione degli Amministratori Esecutivi.

Alle riunioni del Comitato Remunerazione e Nomine:

- partecipa sempre il Presidente del Collegio Sindacale o altro Sindaco da lui designato; possono inoltre partecipare gli altri componenti del Collegio Sindacale;
- possono partecipare, come invitati ad hoc, soggetti che non sono membri del Comitato e che appartengono al management della Società e/o alle strutture di gestione, in relazione a specifiche esigenze o a materie all'ordine del giorno (in genere, d'accordo con il Presidente del Comitato, il Chief Human Resources & Organization Officer ed il Segretario del CdA nonché Chief Legal & Corporate Affairs Officer);
- possono partecipare i rappresentanti di società di consulenza esperte in materia;
- non partecipano gli Amministratori Esecutivi.

Nello svolgimento delle proprie attività, il Comitato ha la possibilità di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali di volta in volta necessarie per lo svolgimento dei propri compiti e può avvalersi di consulenti esperti nel rispetto del budget approvato dal CdA.

Nel corso dell'esercizio 2022 il Comitato Remunerazione e Nomine ha svolto tre (3) riunioni (durata media della riunione, circa 1,30 ore), il cui dettaglio è di seguito riportato. Alle riunioni sono sempre stati invitati a partecipare il Segretario (Chief Legal & Corporate Affairs Officer) e il Chief Human Resources and Organization Officer, oltre a rappresentanti di società di consulenza specializzati in materia.

1. Riunione del 17 febbraio 2022

Il CRN ha esaminato, in via preventiva, le tematiche da sottoporre al CdA e quindi all'Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2022; alla riunione è stato invitato a partecipare, oltre al Segretario (Chief Legal & Corporate Affairs Officer), anche il Chief Human Resources and Organization Officer per illustrare gli argomenti di sua competenza. In tale sede il Comitato Remunerazione e Nomine ha svolto le seguenti attività:

- i) *in materia di Remunerazioni:*
 - ha valutato i risultati di chiusura del Piano d'Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2021) e definito le proposte per il Piano d'Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2022), anche alla luce delle analisi svolte nel corso dell'esercizio 2021;
 - ha valutato i risultati di chiusura del Piano d'Incentivazione per Amministratori esecutivi e Alta Dirigenza (LTIP 2019-2021) e la coerenza con le politiche di lungo periodo in precedenza adottate;
 - ha valutato e definito le proposte delle nuove politiche retributive di lungo periodo, ivi incluso il nuovo Piano d'Incentivazione triennale per Alta Dirigenza (LTIP 2022-2024) ed il relativo Regolamento;
 - ha esaminato la Relazione sulle Politiche in materia di remunerazione 2022 e sui compensi corrisposti 2021 ai sensi dell'art. 123-ter del TUF ed espresso parere favorevole in vista del suo esame e approvazione da parte del CdA;
- ii) *in materia di Composizione del Consiglio di Amministrazione e Mix di competenze e qualità professionali:*
 - ha valutato le singole dichiarazioni degli Amministratori, Sindaci e componenti dell'Organismo di Vigilanza per la periodica verifica, a supporto dell'attività di autovalutazione del CdA, della permanenza dei requisiti e attuazione dei Criteri di Diversità previsti dal Codice di Corporate Governance 2020 di Brembo per Amministratori e compatibilità con gli incarichi ricoperti;
 - ha valutato il mix di professionalità e competenze manageriali alla luce delle politiche di diversità di Brembo definite dal Regolamento del CdA e del Codice di Corporate Governance 2020;



- ha espresso orientamenti in merito al profilo professionale da candidare per l'eventuale co-optazione di un nuovo Amministratore Indipendente, nonché linee guida per la composizione di CRN e CCRS.

2. Riunione del 13 luglio 2022

Il CRN ha svolto le seguenti attività:

i) *in materia di Remunerazioni:*

- ha esaminato le risultanze dei voti espressi dall'Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2022 in merito alle Sezione I e Sezione II della Relazione sulla Remunerazione;
- ha esaminato l'analisi di benchmarking dei pacchetti retributivi Top Management presentata da Mercer Italia, intervenuta all'incontro.

ii) *in materia di Nomine:*

- è stato aggiornato sulle attività in materia di diversity svolte dal People Workstream del Global Pillar, presentato dall'Head of Organizational Development di Brembo;
- ha preso atto di alcuni aggiornamenti organizzativi;
- ha esaminato in via preventiva il materiale per la BPE 2022 e confermato l'incarico al LID per il coordinamento dell'attività di autovalutazione.

3. Riunione del 14 novembre 2022

Il CRN ha svolto le seguenti attività:

i) *in materia di Remunerazioni:*

- ha espresso parere favorevole rispetto alla proposta di adeguamento dei pacchetti retributivi di Presidente Esecutivo e di Amministratore Delegato – CEO in vista della definizione delle politiche retributive 2023;

ii) *in materia di Nomine:*

- è stato aggiornato in merito ai processi di Brembo relativi al Talent Management & Succession Planning;
- ha esaminato e espresso parere favorevole alla proposta di innalzamento del limite di età per la candidatura di Amministratori Indipendenti con conseguente modifica del Regolamento CdA e del CCG Brembo.

Alla data di approvazione della presente Relazione, il Comitato ha svolto un'ulteriore riunione, il 15 febbraio 2023 per esaminare le tematiche di competenza ai fini delle proposte da sottoporre al CdA in vista dell'Assemblea del 20 aprile 2023 di seguito indicate:

i) *In materia di Remunerazioni il CRN ha valutato e esaminato:*

- i risultati di chiusura del Piano d'Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2022) e definito

le proposte per il Piano d'Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2023), anche alla luce delle analisi svolte nel corso dell'esercizio 2022;

- la proposta di Revisione dei Pacchetti Retributivi del Presidente Esecutivo e del CEO, anche a seguito dell'ulteriore approfondimento di benchmark presentato da Mercer Italia;
- la proposta di Modifica del Cap del pay-out relativo alla Fascia 1 dell'LTIP 2022-2024;
- la Relazione sulle Politiche in materia di remunerazione 2023 e sui compensi corrisposti 2022 ai sensi dell'art. 123-ter del TUF ed espresso parere favorevole in vista del suo esame e approvazione da parte del CdA;
- in vista del rinnovo degli organi sociali all'Assemblea 2023, ha valutato le seguenti proposte per il Consiglio di Amministrazione relative:
 - compenso complessivo (per ciascun anno di mandato) dell'organo amministrativo e dei Comitati interni al Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. e relativa ripartizione;
 - compenso complessivo per il Collegio Sindacale di Brembo S.p.A. sulla base del parere espresso dall'organo di controllo uscente;

ii) *In materia di Composizione del Consiglio di Amministrazione e Mix di competenze e qualità professionali:*

- valutato le singole dichiarazioni degli Amministratori, Sindaci e componenti dell'Organismo di Vigilanza per la periodica verifica, a supporto dell'attività di autovalutazione del CdA, della permanenza dei requisiti e attuazione dei Criteri di Diversità previsti dal Regolamento del CdA e del CCG Brembo per Amministratori e compatibilità con gli incarichi ricoperti;
- valutato il mix di professionalità e competenze manageriali alla luce delle politiche di diversità di Brembo definite dal Regolamento del CdA e dal CCG Brembo;
- valutato le singole dichiarazioni degli Amministratori, Sindaci e componenti dell'Organismo di Vigilanza per la periodica verifica della permanenza dei requisiti definiti per le diverse cariche dalle disposizioni normative e regolamentari vigenti nonché dal CCG Brembo;
- valutato il mix di professionalità e competenze manageriali alla luce delle politiche di diversità di Brembo ai sensi dell'art. 123-bis, comma 2, lett. d-bis del TUF definite dal Regolamento del CdA e dal CCG Brembo;
- in vista del rinnovo degli organi sociali, ha formulato degli orientamenti sull'ottimale composizione quali-quantitativa del Consiglio, tenendo conto anche dei risultati della BPE 2022.

9. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E GESTIONE RISCHI

PRINCIPALI ELEMENTI DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E GESTIONE RISCHI	SÌ/NO
Esistenza di un documento contenente Linee Guida per il Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	Sì
Presenza di un Amministratore Esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	Sì
Presenza di un Comitato con funzione di supervisione dei rischi, anche in tema di sostenibilità	Sì
Presenza di strutture organizzative deputate all'attività di risk management (Comitati Rischi Manageriali – Head of Risk Management)	Sì
Esistenza di una funzione di Audit delegata dal Consiglio di Amministrazione a valutare sistematicamente l'efficienza e l'efficacia del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	Sì
Predisposizione di specifici programmi di compliance (Codice Etico, Modello 231, Politiche Anticorruzione, Politica Antidiscriminazione, Basic Working Conditions, Codice di Condotta Antitrust, Privacy Policy, Modern Slavery Act, Tax Control Framework)	Sì

L'efficace gestione dei rischi è un fattore chiave nel mantenimento del valore del Gruppo nel tempo. A tal proposito, nel quadro del sistema di Corporate Governance, la Società ha definito un Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi di Brembo (di seguito per brevità "Sistema" o "SCIR") coerente e compatibile con quanto previsto dall'art. 6 del "Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi" del CCG 2020, la cui adozione è stata deliberata dal Consiglio di Brembo il 17 dicembre 2021 e, più in generale, alle best practice in ambito nazionale e internazionale.

Tale sistema costituisce l'insieme delle strutture organizzative, delle regole e delle procedure volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi aziendali del Gruppo di ogni genere, compresi quelli in tema di sostenibilità nel medio-lungo periodo, contribuendo ad una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi definiti dal Consiglio di Amministrazione e favorendo l'assunzione di decisioni consapevoli e coerenti con la propensione al rischio, nonché la diffusione di una corretta conoscenza dei rischi, della legalità e dei valori aziendali, di cui il Codice Etico di Brembo è espressione.

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

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

Il Consiglio di Amministrazione, con il supporto del Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità, ha il compito di definire le linee di indirizzo dello SCIR, in modo che i principali rischi afferenti a Brembo S.p.A. e alle sue controllate risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando inoltre criteri di compatibilità di tali rischi con una sana e corretta gestione dell'impresa. Esso è consapevole che i processi di controllo non possano fornire assicurazioni assolute circa il raggiun-

gimento degli obiettivi aziendali e la prevenzione dei rischi intrinseci all'attività d'impresa, in particolare in un periodo caratterizzato da grande volatilità, da un contesto macroeconomico incerto e da rischi geopolitici in aumento. Tuttavia, ritiene che proprio grazie allo SCIR sia possibile ridurre e mitigare la probabilità e l'impatto di eventi di rischio connessi a decisioni errate, errori umani, frodi, violazioni di leggi, regolamenti e procedure aziendali, nonché accadimenti inattesi come, ad esempio, il conflitto in Ucraina e prima ancora la pandemia globale.

Le attività di monitoraggio sull'adeguatezza e sull'effettivo funzionamento del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, nonché la sua eventuale revisione, costituiscono parte essenziale della struttura dello stesso. Il Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi è perciò soggetto a esame e verifica periodica, tenendo conto dell'evoluzione dell'operatività aziendale e del contesto di riferimento, nonché delle best practice esistenti in ambito nazionale e internazionale. In base ai ruoli e alle responsabilità già definite, si possono identificare diversi enti di controllo a cui compete la responsabilità di svolgere verifiche e di esprimere valutazioni sul Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi.

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

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



Il Consiglio di Amministrazione ha già identificato i principali ruoli e responsabilità nel Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi, attraverso l'approvazione di diversi documenti aziendali ai quali si rimanda. In sintesi, lo SCIR coinvolge, in base alle rispettive competenze, gli Organi Amministrativi (Consiglio di Amministrazione, Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, gli Amministratori Esecutivi e in particolare l'Amministratore Esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità dello SCIR), il Collegio Sindacale, la Società di Revisione, l'Organismo di Vigilanza, la funzione Internal Audit, la funzione Risk Management e gli altri ruoli e funzioni aziendali con specifici compiti in tema di controllo

interno e gestione dei rischi, articolati in relazione a dimensioni, complessità e profilo di rischio dell'impresa. Inoltre, il management è responsabile dell'efficace realizzazione del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi per le aree di rispettiva competenza, attraverso la collaborazione e il contributo attivo di tutti i collaboratori di Brembo, a ogni livello nella propria attività lavorativa, concorrendo alla creazione di valore, non solo economico, ma anche etico per l'Azienda.

Nell'organigramma di seguito riportato sono evidenziati i ruoli nell'ambito dello SCIR, tra i quali sono da evidenziare:

		Consiglio di Amministrazione							
Enti Istituzionali di Indirizzo Governance		Presidente Esecutivo	Amministratore Delegato	Amministratore Esecutivo SCIR				Enti Istituzionali di Supervisione	
Enti Operativi di II Livello Risk & Control Drivers	Specifici soggetti o aree che in base al proprio ruolo organizzativo:								III Livello INTERNAL AUDIT GCF Chief Internal Audit Officer
	RM • Risk Management	Comitato Rischi Manageriale	CSR GCF Chief CSR Officer	LCA GCF • Corporate Compliance and Regulatory • IPR	GDPR • Organismo Supervisore Privacy • Data Protection Officer	Dirigente Preposto L. 262/05			
	AF GCF • Compliance Officer L. 262/05 • Group Tax Manager	IR • Investor Relations	FC GCF • GBU/GCF Financial Controller • Industrial Control	BPTCE GCF • Business Process Transformation & Cost Efficiency Director	HRO GCF • Organization Development	QLT GCF • System & Process Quality • Product Regulations			
Enti Operativi di I Livello Risk & Control Owners	IO GCF • Environment & Energy • Health & Safety • Production System	ICT GCF • ICT Compliance	Reunione Sicurezza Informazioni	PRC GCF • Purchasing Process & Systems	GDI GCF • Normazione	R&D GCF • System & Safety Engineering			
	Datori di Lavoro	Referenti Privacy	Referenti 231	Process Owner	Information Owner	Riunioni aziendali	Altri		
Responsabili di aree o processi specifici					Management Dipendenti				

- gli Amministratori Esecutivi, che hanno in generale il compito di definire ulteriori politiche per dare concreta attuazione alle Linee Guida, facendo riferimento a modelli di best practice; tali politiche sono approvate dall'Alta Direzione e riferite al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità;
- il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, che ha il compito di supportare il Consiglio di Amministrazione su temi connessi al controllo interno, alla gestione dei rischi, inclusi quelli rilevanti ai fini della sostenibilità;
- l'Amministratore Esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi (in seguito in breve "ACR"), che ha il compito di identificare i principali rischi aziendali, dando esecuzione alle Linee Guida in tema di gestione dei rischi e verificandone l'adeguatezza;
- l'Amministratore Delegato che, oltre a coordinare le azioni di mitigazione dei rischi implementate dal Management competente, ha un ruolo chiave nella gestione degli eventuali eventi di potenziale "crisi" aziendale, come ad esempio la pandemia globale e più recentemente il conflitto in Ucraina, per i quali assume direttamente la guida del Comitato di Gestione della Crisi in base a quanto previsto dalle Linee Guida aziendali per la gestione della crisi;
- i Comitati Rischi Manageriali, che hanno il compito di coadiuvare il lavoro per la mitigazione dei rischi rafforzando il monitoraggio e la segnalazione dei rischi al CCRS, al Consiglio di Amministrazione, al Collegio Sindacale e all'Organismo di Vigilanza;
- l'Head of Risk Management, che ha il compito di garantire, insieme al management, che i principali rischi afferenti a Brembo e alle sue controllate risultino correttamente identificati, adeguatamente misurati, gestiti, monitorati ed integrati con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici.

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

Il monitoraggio dei rischi avviene con frequenza almeno mensile tramite riunioni per tutte le Unità di Business e le aree geografiche in cui Brembo opera, nelle quali - oltre ad essere analizzati i risultati - vengono valutate le opportunità, i rischi e le possibili strategie per mitigarli. I principi gene-

rali di gestione dei rischi e gli organi a cui è affidata l'attività di valutazione e monitoraggio degli stessi sono contenuti nel Codice di Corporate Governance di Brembo (approvato in data 17 dicembre 2021), nelle "Politiche per l'attuazione del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi" la cui ultima edizione è stata emanata a fine 2021, nella Procedura di Gestione dei Rischi, nel Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001 e nello Schema di riferimento per la redazione dei documenti contabili (ex art. 154-bis del TUF), a cui si fa rinvio.

Il Consiglio nella riunione del 20 gennaio 2022, previo parere del Comitato di Controllo Rischi e Sostenibilità, ha approvato l'attuale edizione delle "Linee Guida per il Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi"; tale documento ribadisce i principi e la visione generale della Società in tema di SCIR, il cui esame complessivo e finale spetta annualmente al CdA, focalizzando l'attenzione sulla politica di gestione dei rischi di Brembo e gli obiettivi che guidano il Sistema di Controllo Interno.

Inoltre, le Politiche per l'attuazione del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi identificano il disegno complessivo del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi di Brembo, considerando le modifiche apportate al Codice di Corporate Governance di Brembo, l'evoluzione della struttura organizzativa di Brembo con nuovi ruoli di controllo di II e di I livello, la nuova strategia aziendale e gli obiettivi di sostenibilità, i cambiamenti nel panorama legislativo e regolamentare, nonché le best practice internazionali e gli standard di riferimento, come ad esempio l'ISO31000 ed il CoSO framework. Per un approfondimento sulle famiglie di rischio si veda il capitolo sulla Politica di Gestione dei Rischi contenuta nella Relazione Finanziaria Annuale 2021³³.

Lo SCIR è anche alla base del Modello di Organizzazione Gestione e Controllo Brembo, ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001, e dello Schema di Riferimento del Gruppo Brembo relativo alla redazione dei documenti contabili societari, ai sensi della Legge 262/2005 e costituisce, in quanto efficace, un pilastro fondamentale per il Successo Sostenibile.

Adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi

Nelle relazioni del 26 luglio 2022 e del 22 febbraio 2023, il Presidente del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità ha relazionato il Consiglio in merito all'attività svolta nel periodo di riferimento, confermando la sostanziale adeguatezza

³³ www.brembo.com, sezione Investitori, Bilanci e Relazioni.

del Sistema di Controllo e Gestione Rischi di Brembo, così come idonei risultano i piani di azione e di monitoraggio identificati dal management a perseguire la prevenzione dei rischi e ad assicurare l'efficace applicazione delle norme di comportamento e delle procedure aziendali in essere, rimettendo tuttavia il giudizio conclusivo alla valutazione del Consiglio di Amministrazione.

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

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

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

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

Per valutare l'effettiva applicazione delle procedure ammi-

nistrative e contabili, il Dirigente Preposto si avvale del supporto dell'Internal Audit (mediante svolgimento da parte della stessa Funzione dei test di effettività sui controlli 262) o del Compliance Officer (mediante revisione e validazione da parte dello stesso dei test di effettività sui controlli 262 svolti dai process owner sui processi di propria competenza). Il Dirigente Preposto, in accordo con la Funzione Internal Audit e con il Compliance Officer, definisce inoltre un Piano di Audit triennale che si svolge mediante attività di test annuali programmati e svolti in ogni Società del Gruppo rientrante nel perimetro di applicabilità 262.

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

Il piano correttivo rappresenta la modalità attraverso cui la Società decide di rimediare ai controlli chiave eventualmente mancanti, o ai controlli in essere che sono risultati non correttamente applicati in seguito all'attività di test, o ai controlli in essere risultati non del tutto adeguati. Una volta condiviso e definito tale documento, il Compliance Officer e/o l'Internal Audit (in questo secondo caso mediante specifica verifica di "follow up" sul campo) si accertano dell'effettiva implementazione del piano di miglioramento.

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

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

Il Compliance Officer e la Funzione Internal Audit presentano periodicamente al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari le attività e gli esiti dei test effettuati. Con riguardo alla predisposizione del Bilancio consolidato del Gruppo Brembo e della Relazione Seme-

strale, anche le principali Società del Gruppo Brembo sono oggetto di analisi e verifica.

Con cadenza semestrale il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, supportato dal Compliance Officer, richiede inoltre a ogni Società del Gruppo rientrante nel perimetro di applicabilità delle verifiche 262 l'invio di una lettera di attestazione, opportunamente fir-

mata dal Controller e dal Direttore (per ciascuna GBU di Brembo S.p.A.³⁴⁾, o dal local CFO e dal local CEO/Country Manager (in caso di Società del Gruppo rientrante in perimetro 262). Con tale attestazione ciascuna Società certifica, alla data di riferimento, l'attendibilità e la corretta applicazione dei processi di financial reporting attualmente in uso, nonché la correttezza e completezza dei dati finanziari oggetto di reporting package.

9.1. AMMINISTRATORE ESECUTIVO CON DELEGA AL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E GESTIONE RISCHI

Il 23 aprile 2020 il Consiglio ha confermato Cristina Bombassei nell'incarico di Amministratore Esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi ed ha attribuito alla stessa i compiti previsti dal CCG Brembo.

Sulla base dell'assetto organizzativo di Gruppo approvato dall'Assemblea del 17 dicembre 2021 e coerentemente con le deleghe attribuite dal Consiglio nella stessa data, è stata confermata la delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi all'Amministratore Esecutivo Cristina Bombassei, nel suo ruolo di Chief Corporate Social Responsibility Officer, in continuità con il ruolo svolto nei precedenti mandati.

Tale funzione agisce sulla base delle Linee Guida date dal CdA e delle Politiche per l'attuazione del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, aggiornate nel corso del 2021 ed approvate dal CdA il 20 gennaio 2022.

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

- cura l'identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dall'emittente e dalle sue controllate, e li sottopone periodicamente all'esame del Consiglio di Amministrazione;
- dà esecuzione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio, curando la progettazione, la realizzazione e la gestione del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi (SCIR) e verificandone costantemente l'adeguatezza e l'efficacia;
- si occupa dell'adattamento di tale Sistema alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare;
- può chiedere alla funzione di Internal Audit lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto delle regole e procedure interne nell'esecuzione di operazioni aziendali, dandone contestuale comuni-

cazione al Presidente del Consiglio di Amministrazione, al Presidente del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e al Presidente del Collegio Sindacale;

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

Nel corso dell'esercizio 2022 l'Amministratore Esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi si è coordinato con l'Head of Risk Management per le attività di aggiornamento della valutazione dei rischi, inclusi quelli in ambito di Sostenibilità, utilizzando i criteri di valutazione allineati alla metodologia della gestione dei rischi di Gruppo.

Lo stesso ha inoltre mantenuto attivi i canali di comunicazione coordinandosi con il Chief Internal Audit Officer, il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e con l'Organismo di Vigilanza, nel rispetto delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare.

La relazione annuale dell'Amministratore Esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi è stata sottoposta all'esame del Consiglio di Amministrazione nella riunione del 2 marzo 2023.

I principali rischi per Brembo, suddivisi per ciascuna delle famiglie di rischio, sono descritti nella Relazione Finanziaria Annuale 2022, al paragrafo "Politica di gestione dei rischi".

³⁴ Per Brembo S.p.A., in aggiunta alle attestazioni richieste alle singole GBU, viene richiesta un'attestazione specifica anche al Dipartimento HR (firmata dal Chief Human Resources and Organization Officer e dal Responsabile del personale) e al Dipartimento ICT (firmata dal Chief Information Officer).

9.2. COMITATO CONTROLLO, RISCHI E SOSTENIBILITÀ (CON FUNZIONE DI COMITATO PER OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE)

Il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità³⁵, che svolge altresì la funzione di Comitato per Operazioni con Parti Correlate (di seguito in breve "CCRS"), è stato nominato dal Consiglio nella riunione del 23 aprile 2020 e rimane in ca-

rica sino all'Assemblea di approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2022.

Il Comitato è composto da tre membri:

MEMBRI	CARICA	PARTECIPAZIONE ALLE RIUNIONI 2022	QUALIFICA ALL'INTERNO DEL COMITATO CONTROLLO, RISCHI E SOSTENIBILITÀ
Elisabetta Magistretti	Amministratore Indipendente	100%	Presidente
Nicoletta Giadrossi	Amministratore Indipendente	80%	Membro
Manuela Soffientini ³⁶	Amministratore Indipendente	100%	Membro

Si precisa che nel corso del 2022, la composizione del Comitato è variata a seguito delle dimissioni in data 25 febbraio 2022 del Consigliere Indipendente Laura Cioli, – anche Presidente del Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità. In particolare, a seguito della cooptazione del Consigliere Indipendente Manuela Soffientini, il CdA:

- ha nominato Elisabetta Magistretti quale Presidente del Comitato fino alla data di approvazione del bilancio dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 2022;
- ha nominato il Consigliere cooptato quale membro del Comitato. Tale nomina è stata riconfermata – a seguito della nomina di Amministratore della Società da parte dell'Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2022 – dal Consiglio di Amministrazione tenutosi il 21 aprile 2022.

Il profilo professionale dei componenti del CCRS (disponibile sul sito internet, www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Organi Societari) è tale per cui si ritengono soddisfatti i requisiti di esperienza richiesti dal CCG 2020 per lo svolgimento efficace della funzione del comitato.

I compiti e il funzionamento del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità sono definiti in un proprio Regolamento – modificato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 23 aprile 2020³⁷ – disponibile sul sito internet della Società.

Il CCRS ha i compiti previsti dal CCG2020 ed in particolare

il compito di supportare, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del CdA relative allo SCIR, nonché quelle relative all'approvazione delle relazioni finanziarie e non finanziarie periodiche, oltre a svolgere la funzione di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate. I principali compiti in materia di sostenibilità riguardano:

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

Agli incontri del CCRS sono invitati a partecipare:

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

³⁵ Con la nomina del 20 aprile 2017 il Consiglio di Amministrazione ha attribuito per la prima volta al Comitato la funzione di supervisione delle tematiche di sostenibilità, così comportando la trasformazione della precedente denominazione di Comitato Controllo e Rischi in Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, aggiornando altresì i relativi compiti nel relativo regolamento. Tale decisione è stata assunta in ottemperanza al suggerimento contenuto in commento all'art. 4 del precedente Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana S.p.A.

³⁶ L'Amministratore M. Soffientini è stato cooptato in data 3 marzo 2022 e quindi confermato dall'Assemblea del 21 aprile 2022, in sostituzione dell'amministratore dimissionario L. Cioli. A seguito della cooptazione e nomina, è stata altresì nominata membro del CCRS.

³⁷ È stato modificato l'art. 4.2 del Regolamento del Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità, prevedendo che il CEO partecipi alle riunioni del CCRS su invito del Presidente e/o quando lo stesso CEO lo ritenga opportuno alla luce della materia e degli argomenti di volta in volta previsti all'ordine del giorno; a tal fine sarà sempre trasmesso al CEO l'avviso di convocazione di tale Comitato al fine di consentirgli di poter esaminare le tematiche in agenda e valutare, quindi, la sua partecipazione.

- tabili e societari, o un suo delegato per quanto di specifica competenza;
- l'Head of Risk Management;
 - il Corporate & Compliance Manager, che svolge anche la funzione di segretario permanente del Comitato.

Sono inoltre di volta in volta invitati a partecipare, d'accordo con il Presidente del Comitato e il Presidente Esecutivo, i responsabili di funzioni di controllo cosiddette di 2° livello per illustrare, ciascuno per l'area di propria competenza, i principali fattori di rischio ed i relativi piani/azioni di mitigazione.

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

Nell'ambito delle funzioni ad esso attribuite, il CCRS ha assistito il CdA nel monitoraggio costante delle attività inerenti alla progettazione, realizzazione e gestione del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, esaminando la relazione presentata dall'Amministratore incaricato di sovrintendere al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi e quella presentata dal Chief Internal Audit Officer in occasione dell'approvazione del Bilancio 2022. Sulla base delle attività svolte, il CCRS ha confermato quindi anche per il 2022 i propri pareri sull'adeguatezza di tale Sistema attraverso apposite relazioni illustrate dal Presidente del Comitato al Consiglio.

Nel corso dell'esercizio 2022 il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità ha svolto dieci (10) riunioni, debitamente verbalizzate (durata media della riunione di circa tre-quattro ore), nelle seguenti date: 4 e 23 febbraio, 18 marzo, 5 aprile, 2 maggio, 28 giugno, 26 luglio, 27 settembre, 4 novembre, 5 dicembre. Inoltre, alla data di approvazione della presente Relazione, il Comitato ha svolto altre due (2) riunioni: l'8 e il 22 febbraio 2023 nelle quali si è riferito in merito all'attività svolta dall'Internal Audit sino alla fine dell'esercizio e alle relazioni periodiche conclusive del 2022 in merito al sistema di controllo interno e gestione dei rischi.

Nello svolgimento delle sue funzioni, il CCRS ha avuto la possibilità di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali di volta in volta necessarie per lo svolgimento dei suoi compiti e può altresì avvalersi di consulenti esperti, nel rispetto del budget approvato dal CdA.

Nell'attività di vigilanza sul Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità

ha svolto le seguenti attività:

- è stato informato, dai vari responsabili per area, dei principali rischi operativi inerenti alla natura del business, connessi alla supply chain, allo sviluppo del prodotto, all'Information Technology;
- ha vigilato sull'efficacia del processo di revisione contabile, valutato ed espresso il proprio parere sul corretto utilizzo dei principi contabili e sulla loro omogeneità nel Gruppo ai fini della redazione del Bilancio consolidato, sulla base delle informazioni fornite dal Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e della loro omogeneità ai fini della redazione del Bilancio;
- ha analizzato i criteri di valutazione e i metodi di calcolo utilizzati per gli Impairment Test;
- è stato informato dal Chief Administration and Finance Officer sui punti di attenzione rilevati dalla Società di Revisione evidenziati dai revisori durante l'attività sul campo (che non rappresentano delle carenze significative del sistema di controllo interno), nonché sulle attività svolte in virtù di quanto previsto dalla Legge 262/05 (e la sua estensione alle Società del Gruppo) e del Tax Control Framework;
- ha ricevuto periodicamente l'informativa del Chief Administration and Finance Officer sulle operazioni significative e su quelle in potenziale conflitto d'interesse ai sensi delle regole aziendali in essere;
- è stato periodicamente aggiornato dall'Head of Risk Management in merito a:
 - il processo periodico di Enterprise Risk Management e la sua integrazione con i fattori ESG, tramite l'esame dell'aggiornamento del Risk Report di Brembo al 31 dicembre 2022 e la Heat Map dei profili di Rischio del Gruppo (inclusi quelli ESG) e i relativi piani di azione/mitigazione predisposti e avviati dal management;
 - i rinnovi delle coperture assicurative per il Gruppo Brembo, con approfondimenti sull'andamento dell'insurance spending trend;
 - i rischi relativi alla Property Damage e Business Interruption al fine dei rinnovi e dell'ottimizzazione dei programmi assicurativi;
 - l'aggiornamento sui sinistri che hanno riguardato la Società;
 - il progetto e gli stati avanzamento per la costituzione di una società captive di riassicurazione;
 - le nuove Linee Guida per il Crisis Management.

Nel corso delle riunioni il CCRS è stato inoltre periodicamente informato dall'Head of Risk Management e dal Chief Purchasing Officer in merito agli impatti derivanti dal conflitto tra Russia e Ucraina su Brembo e alle azioni

di mitigazione attuate dal Gruppo di lavoro istituito appositamente per monitorare costantemente le evoluzioni e definire le azioni necessarie per mitigare i rischi ed i possibili impatti diretti ed indiretti sul Gruppo. Gli effetti associati all'aumento dei prezzi delle materie prime e dell'energia hanno portato ad oggi impatti limitati, grazie alle strategie di copertura dei prezzi implementate precedentemente all'avvio del conflitto e alle attività di recupero verso i clienti. In questa fase non si rilevano impatti diretti per il Gruppo o criticità legate alla continuità produttiva, né lato forniture né lato clienti, che tuttavia è necessario monitorare costantemente.

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

- la GCF R&D, che ha descritto la funzione di System & Safety Engineering nella GCF R&D e illustrato i rischi della funzione e le relative azioni di mitigazione;
- il Chief Information Officer e Head of Cybersecurity, che hanno costantemente aggiornato in merito ai progetti di Digital Transformation in atto, oltre alle attività poste in essere per la Cyber Security, incluso l'avvio di una campagna di cybersecurity awareness;
- il Chief HRO Officer, che ha fornito aggiornamenti organizzativi nonché illustrato i rischi della funzione e le relative azioni di mitigazione;
- il Chief Transformation Officer, che ha presentato il Digital Transformation Program con focus sul Journey 6, relativo al progetto sul sistema di controllo interno e gestione rischi e compliance;
- l'Head of Health & Safety, che ha presentato la propria Relazione annuale con focus sull'andamento indice infortuni e esiti attività di audit nonché aggiornato in merito alle misure di sicurezza anti-Covid 19;
- il Chief Quality Officer che ha informato in merito al nuovo Brembo Product Development System denominato "Stargate";
- il DPO, che ha rendicontato in merito alla propria attività svolta nel corso dell'esercizio;
- il Chief Administration & Financial Officer che ha illustrato l'assetto amministrativo e contabile di Brembo, ed in particolare il personale addetto, le mansioni, le responsabilità e i presidi di controllo ai sensi del nuovo codice della crisi;
- l'Head of IR, che ha informato in merito alle attività di investor relations ed ai presidi per prevenire i rischi

della funzione;

- l'Head of Environment & Energy in merito alla propria organizzazione, ai risultati di audit ed alle attività connesse al Progetto Net Zero (Scope 1 e 2).

Con riferimento alle tematiche di Sostenibilità e alla Dichiarazione Non Finanziaria ai sensi del D.Lgs. 254/2016, il Comitato ha esaminato e espresso pareri in merito a diversi temi, come segue:

- nella riunione del 5 maggio 2022 è stato presentato:
 - il Modern Slavery Statement 2021 di Brembo, redatto ai sensi del Modern Slavery Act 2015 – Section 54 e conformemente alle best practice internazionali³⁸;
 - la Strategia di rendicontazione non finanziaria Brembo e i trend di standardizzazione reporting non finanziario – proposta EFRAG;
- nella riunione del 28 giugno 2022 sono stati presentati i feedback ricevuti dalla Società di Revisione sul processo di assurance sulla DNF 2021;
- nella riunione del 4 novembre 2022 il Comitato è stato aggiornato in merito alle novità inerenti agli standard di riferimento per l'analisi di materialità e per la definizione della DNF 2022;
- nella riunione del 5 dicembre 2022 il Chief CSR Officer ha presentato la Proposta di Matrice di Materialità per il triennio 2022-2024, in seguito approvata dal Consiglio del 16 dicembre 2022, e le attività svolte per la sua definizione;
- nella riunione del 22 febbraio 2023 il Comitato ha infine esaminato in via preventiva la DNF 2022, redatta ai sensi del D.Lgs. n. 254/2016 per l'esercizio 2022, ritenendola conforme alle disposizioni del Decreto ed agli standard internazionali di rendicontazione di riferimento.

³⁸ Tale documento descrive le misure adottate e implementate dalla Società per assicurare l'assenza di ogni forma di "Schiavitù moderna, lavoro forzato e traffico di esseri umani" rispetto sia ai propri dipendenti sia alla supply chain.

A livello di Gruppo è stato aggiornato dal Chief Internal Audit Officer sui seguenti temi:

- lo stato di avanzamento dei piani di audit (con average opinion per audit e staffing situation a completare il piano), verificandone l'attuazione secondo il Piano di Audit approvato dal CdA;
- i risultati delle attività di audit del periodo, con giudizio sul rischio residuo una volta implementato il Piano;
- l'analisi delle segnalazioni di violazioni a norme, procedure e regolamenti ricevute e/o emerse a seguito di audit etici;
- gli Indicatori di performance 2020 e 2021 del Chief Internal Audit Officer e della funzione Internal Audit e successivamente i risultati dell'attività di valutazione sulla performance del Chief Internal Audit Officer;

- gli esiti di audit sulle tematiche di compliance;
- il Piano di Audit 2022 e il suo stato avanzamento, nonché il relativo Budget.

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

Per le attività svolte dal Comitato nella sua veste di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, si veda il paragrafo 10.3.

9.3. RESPONSABILE DELLA FUNZIONE INTERNAL AUDIT (CHIEF INTERNAL AUDIT OFFICER)

In linea con quanto raccomandato dal CCG 2020, su proposta del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e dell'Amministratore Esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, a seguito delle dimissioni di Alessandra Ramorino con effetto dal 31 marzo 2022, il CdA, sentito il parere del Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità, del Comitato Remunerazione e Nomine e del Collegio Sindacale, ha nominato in data 28 luglio 2022 Matteo Tradì quale responsabile della funzione Internal Audit (con effetto dal 15 settembre 2022) e definito la relativa remunerazione (fissa e variabile) in linea con le policies aziendali e in conformità con la normativa vigente e assicura che lo stesso sia dotato delle risorse adeguate all'espletamento delle proprie responsabilità³⁹.

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

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

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

³⁹ Si precisa che nel periodo tra il 1° aprile e il 15 settembre 2022, la funzione è stata assunta ad interim dal Presidente Esecutivo.



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

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

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

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

Nel corso del 2022 l'attività dell'Internal Audit è stata svolta in base al Piano Triennale di Audit approvato ed aggiornato annualmente in base ai mutati scenari di rischio, che prevede: audit di conformità alla Legge 262/05 (svolti prevalentemente con la nuova metodologia Control Owner Testing) e al D.Lgs. n. 231/2001, audit IT, audit su rilevanti attività di compliance, audit etici sulla base di specifiche segnalazioni ricevute e audit operativi nonché audit organizzativi per le nuove società acquisite.

Il Chief Internal Audit Officer ha verificato, nell'ambito del Piano di Audit, l'affidabilità dei sistemi informativi con particolare attenzione ai sistemi di rilevazione contabile, coordinando la propria attività con il revisore esterno.

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

L'Internal Audit ha proseguito per tutto il 2022 le attività di monitoraggio sulla gestione dei principali rischi, anche attraverso attività di follow-up dei piani di miglioramento definiti dal management; attività di continuous monitoring con strumenti di data analytics su alcuni rischi operativi; attività di comunicazione e formazione sul Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi al management di Brembo.

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

Al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, nella riunione del 22 febbraio 2023, è stata resa opportuna informativa dal Chief Internal Audit Officer sull'esito dell'attività dell'anno 2022 attraverso la Relazione annuale sull'idoneità del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi.

Al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari è stata resa opportuna informativa sull'attività del Chief Internal Audit Officer in ambito della Legge 262/05 per l'anno 2022, in incontri periodici e con la Relazione annuale sull'adeguatezza del modello di controllo implementato ai fini della Legge 262/05 e sugli esiti dei test svolti dalla funzione Internal Audit in tale ambito.

9.4. MODELLO ORGANIZZATIVO EX D.LGS. N. 231/2001

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

Nell’ambito delle periodiche attività di verifica dell’efficacia e dell’adeguatezza del sistema di compliance implementato, nel corso del 2022 la Società ha monitorato costantemente gli eventuali impatti sui processi rilevanti ai fini del D.Lgs. n. 231/2001 e sui relativi protocolli.

Durante il 2022 è quindi proseguita l’attività di monitoraggio sulle misure e i protocolli di prevenzione posti in essere da Brembo e la verifica dello stato di avanzamento/chiusura di azioni di miglioramento emerse da attività di audit che impattano sui protocolli di controllo.

Inoltre, la Società, per il tramite della Direzione Legale e Societario, ha provveduto ad aggiornare il proprio Modello 231, sia nella Parte Generale sia in alcune Parti Speciali (Corruzione, Induzione e Contrabbando e Riciclaggio, Ricettazione e Autoriciclaggio), al fine di recepire le novità normative nel frattempo introdotte⁴⁰, integrando altresì, ove necessario, i protocolli di controllo indicati per le rispettive attività sensibili. L’aggiornamento del Modello nelle suddette parti è stato approvato dal CdA del 28 luglio 2022. Si precisa che le analisi sugli impatti degli interventi normativi sulle attività di Brembo, svolte dalla Direzione Legale e Societario di concerto con la Direzione Amministrazione e Finanza, hanno portato a ritenere efficaci ed adeguati a ridurre e mitigare il rischio di commissione dei nuovi reati presupposto introdotti, i protocolli di controllo già presenti nei vari processi aziendali sensibili.

A seguito dell’aggiornamento del Modello 231, sono state altresì aggiornate coerentemente le Brembo Compliance Guidelines per tutto il Gruppo.

⁴⁰ D.Lgs. 184/2021 – Delitti in Materia di Strumenti di Pagamento Diversi dai Contanti; D.Lgs. 195/2021 – Delitti Ricettazione, Riciclaggio, Autoriciclaggio ed Impiego di Denaro, Beni o Utilità di Provenienza Illecita; Legge 9 marzo 2022, n. 22 - Disposizioni in materia di reati contro il patrimonio culturale.



Il Modello 231 (Quinta Edizione, ultimo aggiornamento 28 luglio 2022) è costituito da:

Parte Generale	Nella Parte Generale sono illustrati il profilo della Società, la normativa di riferimento, i principi ispiratori e gli elementi costitutivi del Modello (Sistema di Corporate Governance, Sistema di Controllo Interno, Principi del sistema deleghe, Codice Etico), la funzione del Modello, le modalità di costruzione del Modello, la struttura del Modello, i destinatari, i rapporti con le Società del Gruppo, nonché il sistema disciplinare e le misure da adottare per la relativa formazione e diffusione, oltre che per le modifiche e l'aggiornamento.
Parti Speciali	Ciascuna Parte Speciale, e le relative Schede "Analisi Attività Sensibile" (ad uso esclusivo interno alla Società), attengono alle specifiche tipologie di reati 231 la cui commissione è ritenuta astrattamente ipotizzabile in Brembo in ragione del proprio profilo e dell'attività svolta.
Codice Etico	Costituisce parte integrante del Modello, poiché in esso sono espressi i principi generali ed i valori cui deve essere ispirata l'attività di tutti coloro che a qualsiasi titolo operano per Brembo, anche a beneficio di tutti i portatori di interesse (o stakeholder) e con riferimento sia ai reati dolosi sia al reato di omicidio colposo e lesioni personali colpose commessi con violazione delle norme di tutela della salute e sicurezza sul lavoro. Nel 2022 il Codice Etico è stato esteso anche al Gruppo J.Juan, con traduzione del codice in lingua locale, diffusione tra i dipendenti e relativa attività di training.
Brembo Compliance Guidelines	Riassumono le principali regole di comportamento e i principi di controllo indicati nelle Parti Speciali del Modello 231 che le controllate sono chiamate ad adottare per prevenire la commissione di reati rilevanti ai sensi del D.Lgs. 231/2001. Prevengono le responsabilità penali di Brembo S.p.A. e delle sue controllate e la risalita della responsabilità dell'ente dalle controllate alla Capogruppo. Sono state aggiornate ed approvate dal CdA il 28 luglio 2022.
Codice di Condotta Anticorruzione	Codice di Condotta che, in linea con i principi del Codice Etico e delle best practice internazionali, ha l'obiettivo di: <ul style="list-style-type: none">• garantire i principi di trasparenza; assicurare la chiarezza nell'ambito dei comportamenti ammessi e la conformità alle relative normative anticorruzione in qualsiasi luogo in cui Brembo svolga la propria attività e da parte di tutti coloro che, a qualsiasi titolo, operano per Brembo;• assicurare il mantenimento dei più elevati livelli di integrità definendo, tra l'altro, la politica di Brembo in merito a ricezione e offerta di omaggi, ospitalità e intrattenimenti (ossia erogazioni gratuite di beni e servizi a fini promozionali o di pubbliche relazioni). Tale Codice definisce le responsabilità di ognuno affinché vengano rispettati i più elevati standard di integrità e non sorga il sospetto di una motivazione inappropriata alla base dell'offerta o dell'accettazione dell'omaggio o dell'atto di ospitalità, ovvero un'influenza indebita esercitata sul ricevente o da parte del ricevente che accetti tale offerta. La seconda edizione del Codice, approvata dal Consiglio di Amministrazione il 27 luglio 2017, introduce un innalzamento della soglia limite per gli omaggi di merchandising Brembo (rivolti alla promozione del marchio), richiedendo inoltre alle Società controllate di dotarsi di un catalogo di merchandising analogo a quello della Capogruppo. Nel 2022 il Codice di Condotta Anticorruzione è stato esteso anche alle società del Gruppo J.Juan e diffuso tra i dipendenti. Sono state altresì svolte sessioni formative ai dipendenti.
Regolamento sul funzionamento dell'Organismo di Vigilanza	Regolamento rivisto ed approvato dall'Organismo stesso in data 11 maggio 2017, a fronte della sua rinnovata composizione, che non prevede più la partecipazione dei membri del Collegio Sindacale.
Sistema di compliance di Gruppo	Sistema che, oltre all'adozione del Modello 231 da parte di Brembo S.p.A. e l'istituzione dell'Organismo di Vigilanza, vigila costantemente sul funzionamento, l'idoneità e l'efficacia del Modello stesso, prevede: <ul style="list-style-type: none">• l'adozione da parte di ciascuna Società controllata di un programma di compliance nel rispetto delle normative locali in tema di Responsabilità Amministrativa/Penale dell'ente;• l'implementazione da parte di tutte le Società controllate di principi generali di comportamento dettati dalla Capogruppo (Brembo Corporate e Compliance Tools) volti a garantire il mantenimento di un elevato standard etico a livello di Gruppo. Infatti, qualora le normative locali siano meno stringenti di quelle della Capogruppo, prevalgono i principi di compliance della Capogruppo (princípio di prevalenza). Tra questi rilevano, oltre al Codice Anticorruzione ed alle Brembo Compliance Guidelines, i seguenti strumenti:<ul style="list-style-type: none">– Brembo Code of Basic Working Conditions, che individua i principi ai quali Brembo si ispira nei rapporti con i propri dipendenti, ad esclusivo uso interno alla Società;– Codice di Condotta dei Fornitori;– Brembo Policy on Non-discrimination and Diversity;– Procedure Gestionali, Istruzioni e le correlate Matrici Autorizzative Interne di Brembo richiamate nelle Schede Attività Sensibili, in quanto rilevanti ai fini preventivi previsti dal D.Lgs. n. 231/2001 e disponibili sul portale aziendale; altri Sistemi di gestione e/o procedure preposti in determinate aree aziendali in ottemperanza a specifiche normative applicabili ma rilevanti anche ai fini del D.Lgs. n. 231/01.

ALTRI STRUMENTI DEL SISTEMA DI COMPLIANCE BREMBO

Codice Antitrust Brembo

Nel corso del 2017, al fine di rafforzare la sensibilità delle strutture aziendali rispetto all'osservanza delle regole di concorrenza e in base ai principi statuiti nel proprio Codice Etico⁴¹, Brembo ha predisposto e adottato un proprio Codice di Condotta Antitrust, che affianca gli altri documenti di compliance già emessi. Esso costituisce una guida pratica, customizzata al business di Brembo, che illustra in modo semplice ed accessibile:

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

Il Codice Antitrust Brembo si applica ai dipendenti di Brembo S.p.A. e delle Società controllate in ambito UE e costituisce un modello di riferimento per i programmi di compliance.

Il Codice rappresenta un punto di riferimento per i programmi di Compliance della Società e trova applicazione sia nei confronti dei dipendenti della Capogruppo, sia nei confronti dei dipendenti delle Società controllate europee. Nel corso del 2019, i CdA locali delle Società controllate europee hanno implementato il Codice di Condotta Antitrust di Brembo con un Addendum (tradotto in lingua locale), con lo scopo, tra l'altro, di indicare/adeguare (se necessario) i comportamenti dei dipendenti secondo quanto previsto dalla normativa locale.

Privacy Policy e altre Procedure Operative

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

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

Annualmente il DPO presenta al Consiglio di Amministrazione la Relazione annuale del DPO (nel 2022 in data 9 novembre), redatta tenendo conto delle: (i) attività di controllo interne ed esterne (sui fornitori) effettuate, (ii) statistiche su eventuali violazioni dei Dati Personalini verificatisi, (iii) numero delle richieste ricevute dagli interessati, (iv) attività di formazione svolta e programmata, (v) numero delle richieste informazioni ricevute dalle Autorità di controllo/giudiziarie locali, (vi) valutazioni di Impatto sul trattamento dei Dati Personalini svolte nel periodo. Ad esito delle Relazione di quest'anno, il DPO della Società ha ritenuto appropriato lo stato di adeguamento al GDPR.

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

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

Modern Slavery Statement

Brembo S.p.A., coerentemente con quanto previsto nella legge britannica Modern Slavery Act 2015, pubblica annualmente il proprio Modern Slavery Statement. Lo Statement di Brembo:

- è adottato per Brembo S.p.A. e per alcune delle Società del Gruppo (Brembo Poland Sp.zo.o., Brembo Czech S.r.o. e Qingdao Brembo Trading Co. Ltd.) che rientrano nei requisiti previsti dalla normativa. Si precisa che la Società AP Racing, controllata al 100% da Brembo S.p.A., provvede a predisporre e approvare un proprio Statement, pubblicandolo quindi sul proprio sito;
- descrive l'organizzazione, le aree sensibili e le azioni/misure adottate dalla Società per assicurare l'assenza di ogni forma di "Schiavitù moderna, lavoro forzato e traffico di esseri umani" sia rispetto ai propri dipendenti sia alla supply chain (identificate dalla stessa normativa quali aree esposte al rischio).

⁴¹ Disponibile sul sito internet www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Codice di Condotta e Policies, in base al quale Brembo opera nel rispetto dei principi sanciti dalle norme nazionali ed internazionali poste a tutela della libera concorrenza, promuovendo una competizione leale.



Global Tax Strategy
e Strategia Fiscale
di Brembo S.p.A.

Nel corso del 2019 Brembo ha avviato l'implementazione del Tax Control Framework di Brembo S.p.A. (insieme di regole, procedure, strutture organizzative e presidi volti a consentire la rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio derivante dalla variabile fiscale) al fine di garantire che la gestione della fiscalità (tanto del Gruppo quanto di Brembo S.p.A.) assicuri nel tempo il perseguitamento dei seguenti obiettivi:

- crescita durevole del patrimonio aziendale e tutela della reputazione del Gruppo Brembo e degli interessi degli azionisti;
- corretta e tempestiva determinazione e liquidazione delle imposte dovute per legge ed esecuzione degli adempimenti connessi;
- contenimento del rischio fiscale, inteso come rischio di incorrere nella violazione di norme tributarie nazionali ed internazionali o nell'abuso dei principi e delle finalità dell'ordinamento tributario.

In particolare, il CdA, nella riunione del 7 novembre 2019, ha approvato la Global Tax Strategy e la Strategia Fiscale di Brembo S.p.A.

La Società si è inoltre dotata di:

- Policy di Gestione del Rischio Fiscale Interpretativo, redatta nella forma di Procedura applicabile esclusivamente alla Capogruppo, che ha l'obiettivo di garantire la coerenza, oggettività e ri-percorribilità delle scelte interpretative assunte dalla Funzione Fiscale di Brembo S.p.A., anche istituendo idonee regole di processo per l'assunzione delle stesse;
- il Tax Compliance Model del Gruppo Brembo, che contiene le linee guida organizzative e di governance cui le funzioni aziendali delle Entità Brembo in perimetro TCF si attengono per garantire la corretta gestione del rischio fiscale.

I benefici derivanti dalla implementazione del Tax Control Framework sono molteplici (e.g. mitigazione delle responsabilità degli organi sociali, diminuzione delle situazioni di conflitto con le amministrazioni finanziarie dovute alla gestione preventiva dei rischi, prevenzione delle violazioni della norma tributaria e potenziale riduzione delle sanzioni applicate al Gruppo, etc.) e concorrono tutti ad una gestione consapevole, scrupolosa ed efficace della variabile fiscale.

9.4.1. ORGANISMO DI VIGILANZA

L'Organismo di Vigilanza, composto da tre membri, è stato nominato dal Consiglio di Amministrazione successivo

all'Assemblea del 23 aprile 2020 ed è destinato a rimanere in carica fino alla scadenza del mandato del Consiglio e, quindi, fino all'approvazione del Bilancio dell'esercizio 2022.

MEMBRI	CARICA	PARTECIPAZIONE ALLE RIUNIONI 2022	QUALIFICA ALL'INTERNO DELL'ODV
Giovanni Canavotto	Esterno Indipendente	100%	Presidente
Elisabetta Magistretti	Amministratore Indipendente	100%	Membro
Matteo Traditi ⁴²	Chief Internal Audit Officer di Brembo	100%	Membro

Si precisa che nel corso del 2022 la composizione dell'ODV è variata a seguito delle dimissioni di Alessandra Ramorino. Il CdA, sentiti i pareri del Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità, del Comitato Remunerazione e Nomine e del Collegio Sindacale, ha nominato in data 28 luglio 2022 Matteo Traditi quale responsabile della funzione Internal Audit (con effetto dal 15 settembre 2022) e quindi nominato quale membro dell'Organismo di Vigilanza sino al termine dell'attuale mandato.

In virtù di quanto previsto dal Modello 231 di Brembo circa i requisiti richiesti ai membri dell'Organismo di Vigilanza (autonomia, indipendenza, onorabilità, professionalità, nonché delle best practice e della giurisprudenza di merito,

la funzione di Organismo di Vigilanza è stata affidata a un organismo plurisoggettivo, composto da tre membri, individuati tra soggetti dotati di requisiti di professionalità ed indipendenza, nonché dotati di capacità specifiche in tema di attività ispettiva e consulenziale, ed il cui Presidente è stato scelto all'esterno dell'organizzazione aziendale.

Per quanto riguarda le attività specifiche di competenza dell'Organismo di Vigilanza, esso si è riunito nelle seguenti date: 4 e 23 febbraio, 5 aprile, 2 maggio, 26 luglio, 27 settembre, 4 novembre, 5 dicembre 2022.

L'organismo ha svolto altresì riunioni preparatorie e di allineamento in vista dei vari incontri con le altre funzioni

42 Nominato dal CdA in data 28 luglio 2022 a seguito delle dimissioni di Alessandra Ramorino.

aziendali di 2° livello. Inoltre, il Presidente dell'Organismo di Vigilanza si è interfacciato con i responsabili degli enti di 2° livello per avere aggiornamenti sulle rispettive attività in corso.

L'Organismo ha inoltre partecipato alle riunioni del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e di Collegio Sindacale per gli aspetti di propria competenza e interesse e per uno scambio di informativa periodico.

Nell'esercizio 2023 si sono tenute due riunioni:

- l'8 febbraio 2023, nella quale è stato riferito dall'Head of Risk Management in merito al Risk Report 2022 (Rischi ERM e ESG);
- il 22 febbraio 2023, nella quale si è riferito in merito all'attività svolta dall'Internal Audit sino alla fine dell'esercizio e alle relazioni periodiche conclusive del 2022 in merito al sistema di controllo interno e gestione dei rischi.

In aggiunta a quanto sopra, sempre nel corso dell'esercizio 2022 l'Organismo di Vigilanza ha svolto attività specifiche, quali:

- si è autonomamente consultato con la Direzione Internal Audit per approfondire alcune analisi di risk assessment dei referenti 231, nonché per approfondire le verifiche svolte a fronte di alcune segnalazioni;
- ha incontrato gli Organismi di Vigilanza delle Società del Gruppo, ove costituiti, per uno scambio d'informativa sulle attività svolte nel periodo di riferimento;
- tramite questionari inviati ai vari Country General Manager delle Società del Gruppo dei principali Paesi dove Brembo opera, ha approfondito lo stato di avanzamento dei relativi programmi di compliance locali e sensibilizzato l'attenzione dei CGM sui temi di Compliance.

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

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

- l'analisi delle segnalazioni pervenute all'Organismo di Vigilanza;

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

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

9.4.2. CANALE DI SEGNALAZIONE (WHISTLEBLOWING)

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

In applicazione alle migliori pratiche in tema di compliance, Brembo ha adottato una specifica "Procedura Segnalazioni" volta a disciplinare l'istituzione e la gestione di canali di segnalazione, finalizzati ad assicurare un flusso informativo adeguato nei confronti della Società (attraverso l'Organismo di Vigilanza) per quanto riguarda irregolarità o violazioni del Modello 231, del Codice Etico e delle altre previsioni contenute nel Sistema Normativo di Brembo. Il canale di segnalazioni istituito da Brembo si ispira ad alcuni principi di riferimento che orientano la gestione delle segnalazioni:

- *garanzia di anonimato e riservatezza*: tutte le funzioni/posizioni organizzative di Brembo S.p.A. interessate dalla ricezione e trattamento delle segnalazioni devono garantire l'assoluta riservatezza e la non divulgazione del nominativo delle persone segnalanti se non all'Organismo di Vigilanza;
- *segnalazioni in mala fede*: l'Organismo di Vigilanza garantisce adeguata protezione dalle segnalazioni in mala fede, censurando eventuali simili condotte e informando i soggetti e/o le Società nei casi di accertata mala fede;
- *segnalazioni anonime*: le segnalazioni effettuate da mittenti anonimi sono prese in considerazione solo se opportunamente circostanziate e supportate da elementi fattuali;
- *requisiti di sicurezza e integrità dei dati*: l'Organismo di Vigilanza agisce in modo da assicurare che i canali e le modalità di gestione delle segnalazioni garantiscono il rispetto dei requisiti di riservatezza, integrità e disponibilità dei dati attraverso le misure di sicurezza in essere per gli strumenti informatici aziendali.

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

- comunicazione verbale a Organismo di Vigilanza;
- posta ordinaria (Organismo di Vigilanza di Brembo S.p.A. - Viale Europa, 2 - 24040 Stezzano - BG - Italia);
- posta elettronica (organismo_vigilanza@brembo.it);
- casella vocale (+39 035 6055295);
- internet (nella sezione Corporate Governance del sito www.brembo.com);
- numero fax (+39 035 6055203).

In aggiunta ai canali di segnalazione di cui sopra, sono stati attivati anche canali informativi locali presso le diverse Società del Gruppo con l'obiettivo di meglio raggiungere tutti i destinatari della procedura che per questioni di lingua o accesso a strumenti informatici potrebbero avere difficoltà. Il loro funzionamento è disciplinato da procedure ad hoc che si ispirano a quella della Corporate e prevedono regole di coordinamento al fine di garantire un adeguato e tempestivo flusso informativo verso l'ODV della Capogruppo.

Si precisa infine, che la Società sta monitorando l'evoluzione normativa sul whistleblowing (sia a livello europeo – tra cui la Direttiva UE 2019/1937 – sia nazionale) e sta ponendo in essere tutte le attività necessarie al fine di adeguarsi sin da subito alle nuove disposizioni.

9.5. SOCIETÀ DI REVISIONE

L'Assemblea degli Azionisti del 22 aprile 2021 ha conferito l'incarico di revisione legale di conti di Brembo S.p.A., ai sensi del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 e del Regolamento (UE) n. 537/2014 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 16 aprile 2014, per una durata di nove esercizi e, precisamente, per gli esercizi dal 2022 al 2030 a Deloitte & Touche S.p.A., sulla base della raccomandazione espressa dal Collegio Sindacale in carica.

Si precisa che il conferimento di incarichi alla Società di Revisione è disciplinato da due procedure, redatte tenendo conto delle modifiche introdotte dal D.Lgs. n. 135/2016, nonché delle attività di revisione delle Dichiarazioni Non Finanziarie ai sensi del D.Lgs. n. 254/2016, esaminate e approvate dal Collegio Sindacale, nella sua prima versione, nella riunione del 18 luglio 2017, le quali disciplinano:

- il processo per la selezione ed il conferimento dell'incarico di revisione legale alla Società di Revisione, così come richiesto dalla normativa, al fine di salvaguardare l'indipendenza del revisore esterno, fondamentale garanzia dell'affidabilità dell'informativa contabile;
- il processo per il conferimento di incarichi diversi da quelli di revisione legale, al fine di:
 - i) evitare il conferimento di incarichi per servizi rientranti nel catalogo di quelli vietati dalla normativa vigente;
 - ii) monitorare costantemente l'equilibrio fra i corrispet-

tivi versati per la revisione legale e quelli per Servizi Diversi, nel rispetto delle disposizioni normative e regolamentari vigenti

- iii) l'affidamento degli incarichi durante il Cooling Period⁴³.

Nello svolgimento della propria attività la Società di Revisione incaricata ha libero accesso alle informazioni, ai dati sia documentali sia informatici, agli archivi ed ai beni della Società Capogruppo e delle sue controllate. I Bilanci delle Società controllate ritenute significative secondo il Regolamento Emittenti art. 151, par. 1, sono oggetto di revisione legale dei conti da parte della Società che revisiona il Bilancio Brembo.

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

43 Resta inteso che sino alla nomina della nuova società di revisione da parte dell'Assemblea degli Azionisti, i principi e divieti descritti per la nuova società di revisione entrante si applicheranno alle due società identificate nella fase finale di selezione e indicate nella Raccomandazione Motivata emessa da parte del Collegio sindacale.

La Società di Revisione si incontra inoltre costantemente con il Collegio Sindacale e in alcune sessioni anche congiuntamente al Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità per avere aggiornamenti sulle attività di revisione in corso, nonché per confrontarsi sulle questioni significative indicate nella Relazione della Società di Revisione ai sensi degli artt. 14 e 16 del D.Lgs. n. 39/2010 così come modificati dal D.Lgs. n. 135/2016.

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

9.6. DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI E SOCIETARI

Ai sensi dell'art. 27-bis dello Statuto, il 23 aprile 2020⁴⁴ il Consiglio, previo parere non vincolante del Collegio Sindacale, ha confermato il Chief Administration & Finance Officer, Dott. Andrea Pazzi, quale Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, in quanto la sua funzione all'interno di Brembo prevede la gestione dell'intero ciclo delle informazioni contabili, a partire dalle procedure amministrativo-contabili per la produzione dei dati che confluiscono nel bilancio fino alla preparazione della bozza di bilancio, nonché perché a tale ruolo riporta funzionalmente l'intera struttura finance del Gruppo, ossia di tutte le Società controllate da Brembo S.p.A.

In occasione del rinnovo dell'incarico, sentito anche il parere favorevole espresso dal Collegio Sindacale, il Consiglio ne ha ri-accreditato il possesso dei requisiti di professionalità richiesti e confermato i relativi poteri per l'esercizio della sua funzione. Il Dirigente Preposto ha la responsabilità di

definire e valutare l'adeguatezza e l'efficacia delle specifiche procedure amministrative e contabili, nonché del relativo sistema di controllo, a presidio dei rischi nel processo di formazione dell'informativa finanziaria. L'incarico ha durata sino all'Assemblea di approvazione del Bilancio del 31 dicembre 2022.

Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari:

- partecipa alle riunioni del CdA per presentare e illustrare le rendicontazioni contabili e finanziarie di periodo, nonché per aggiornare sulle materie di specifica competenza;
- è invitato a tutte le riunioni del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e del Collegio Sindacale per fornire le informative di sua competenza e riferire semestralmente sugli adempimenti e le attività di monitoraggio ai fini delle attestazioni previste dall'art. 154-bis del TUF.

9.7. COORDINAMENTO TRA SOGGETTI COINVOLTI NEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E GESTIONE RISCHI

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

Con l'obiettivo di dare concreta attuazione alle suddette linee di indirizzo, l'Amministratore con Delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi (ACR) ha definito le "Politiche di Gestione del Sistema di Controllo Interno e Ge-

stione Rischi" al fine di delinearne il disegno complessivo ed integrato, così da permettere l'identificazione e la gestione dei principali rischi aziendali e progettare tale Sistema, tenuto conto dell'attuale struttura organizzativa, del panorama legislativo e regolamentare, nonché delle best practice; il tutto con l'obiettivo di assicurare costanti flussi informativi tra i vari soggetti, nell'ottica dell'efficienza e della massima integrazione reciproca.

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

- un costante flusso informativo tra i vari attori dello SCIR;

⁴⁴ Il Dott. Andrea Pazzi è stato nominato per la prima volta Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari dal Consiglio di Amministrazione del 5 marzo 2018.

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

Inoltre, al fine di massimizzare l'efficienza dello SCIR e di ridurre le duplicazioni di attività, sono previste specifiche modalità di coordinamento tra i diversi soggetti in esso coinvolti; su tal punto si segnala che:

- ai lavori del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità partecipano costantemente l'ACR e l'Amministratore Delegato, il Chief Internal Audit Office, il Dirigente Pre-

- posto e l'Head of Risk Management;
- il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e l'Organismo di Vigilanza riferiscono al CdA almeno semestralmente - e comunque in occasione dell'approvazione del progetto di Bilancio d'esercizio e della Relazione Finanziaria Semestrale - sull'attività svolta nonché sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, il Collegio Sindacale e l'Organismo di Vigilanza organizzano durante l'anno riunioni in modalità congiunta su tematiche di comune interesse per condividere riflessioni e/o pareri; Il Presidente del Collegio Sindacale è invitato periodicamente a partecipare alle riunioni dell'Organismo di Vigilanza.

10. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

Brembo ha esaminato e valutato gli impatti del D.Lgs. 49/2019, che recepisce nell'ordinamento italiano le disposizioni della Direttiva UE 2017/828 (c.d. "Shareholders' Rights II") sulla materia delle parti correlate, nonché preso atto

delle conseguenti modifiche introdotte da Consob al Regolamento Emittenti e al Regolamento sulle Operazioni con Parti Correlate il 10 dicembre 2020, entrate in vigore il 1° luglio 2021.

10.1. CONFLITTO DI INTERESSI

Il Consiglio di Amministrazione di Brembo non ha ritenuto di dover adottare specifiche soluzioni operative volte ad agevolare l'individuazione e l'adeguata gestione delle situazioni in cui un Amministratore sia portatore di un interesse per conto proprio e di terzi, adottando di volta in volta e nel rispetto della disciplina vigente le soluzioni operative che ritiene più idonee (quali, ad esempio, l'inibizione alla partecipazione alla votazione o l'allontanamento momentaneo dalla riunione al momento della deliberazione).

Il Consiglio, infatti, ritiene adeguato il presidio esistente in virtù delle prescrizioni contenute:

- nell'art. 2391 del c.c. ("Interessi degli Amministratori"), il quale dispone che ogni Amministratore "deve dare notizia agli altri Amministratori e al Collegio Sindacale di

ogni interesse che, per conto proprio e di terzi, abbia in una determinata operazione della Società, precisandone la natura, i termini, l'origine e la portata";

- nel Regolamento Parti Correlate recentemente modificato da Consob⁴⁵, al fine di dare attuazione all'art. 2391-bis del c.c. che prevede che gli "amministratori coinvolti nell'operazione", ossia gli amministratori che abbiano nell'operazione un interesse, per conto proprio o di terzi, in conflitto con quello della Società, devono astenersi dal votare in merito ad operazioni con parti correlate sia di minore rilevanza (ove decise dal CdA) sia di maggiore rilevanza (che sono sempre di competenza del plenum consiliare). Tale principio è stato esplicitato anche nella Procedura Parti Correlate aggiornata dal CdA del 10 maggio 2021.

10.2. PROCEDURA PER OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE⁴⁶

Scopo della Procedura, anche conformemente a quanto previsto dal Codice Etico di Brembo, è di assicurare trasparenza, correttezza sostanziale e procedurale delle eventuali Operazioni con Parti Correlate, al fine di tutelare il superiore interesse della Società. In linea di principio tali operazioni possono essere compiute solo se strettamente necessarie, nell'interesse della Società e fatto salvo quanto sopra previsto.

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

La Procedura per Operazioni con Parti Correlate di Brembo S.p.A., approvata dal CdA del 10 maggio 2021 previo parere favorevole del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità in data 4 maggio 2021, ha recepito le modifiche al Regolamento OPC introdotte da Consob con Delibera n. 21624 del 10 dicembre 2020 (in attuazione del D.Lgs. 49/2019 di recepimento della SHRD - UE Direttiva 2017/828).

In sintesi, le principali modifiche sono state:

- aggiornamento delle definizioni di Parte Correlata in base ai nuovi IAS/IFRS;
- introduzione della definizione degli "Amministratori Coinvolti nell'Operazione";
- introduzione di criteri differenziati per l'identificazione delle operazioni esigue (in base alla natura della controparte);

⁴⁵ Modifiche introdotte da Consob al Regolamento Emittenti e al Regolamento sulle Operazioni con Parti Correlate il 10 dicembre 2020.

⁴⁶ Adottata per la prima volta in data 12 novembre 2010 in conformità al Regolamento Consob (delibera n. 17221 del 12 marzo 2010 e delibera n. 17389 del 23 giugno 2010), previo parere favorevole e unanime del Comitato Controllo e Rischi (all'uopo designato in quanto composto da tre Amministratori Indipendenti).



- informativa preventiva al CCRS (che in Brembo svolge la funzione di Comitato per OPC) per le operazioni ordinarie di maggior rilevanza (entro lo stesso termine di comunicazione a Consob);
- rendicontazione ex post (su base trimestrale) al CCRS per le seguenti tipologie di Operazioni:
 - Operazioni esigue;
 - Operazioni ordinarie (siano esse di maggior o di minor rilevanza).

Si precisa che tale rendicontazione era già in essere in Brembo e, pertanto, si è provveduto a formalizzare tale prassi in linea con la nuova Delibera Consob.

Inoltre, la Società, dopo un approfondimento svolto, ha ritenuto opportuno prevedere l'istituto delle "Delibere Quadro", previste già dal Regolamento OPC originario e la cui disciplina non ha subito variazioni con la Delibera Consob n. 21624 del 10 dicembre 2020 (in attuazione del D.Lgs. 49/2019 di recepimento della SHRD - UE Direttiva 2017/828).

La versione aggiornata della Procedura, entrata in vigore dal 1° luglio 2021, è disponibile sul sito internet di Brembo (www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Documenti di Governance). Il contenuto è sintetizzato nella seguente tabella.

CARATTERISTICHE PRINCIPALI DELLA PROCEDURA PER OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

Comitato per Operazioni con Parti Correlate	La funzione è attribuita al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità in quanto composto da tre Amministratori Non Esecutivi e Indipendenti.
Ambito di applicazione	Soggetti previsti dall'Allegato 1 del Regolamento Consob (che rinvia allo IAS 24 di volta in volta in vigore): <ul style="list-style-type: none">• gli Amministratori di Brembo S.p.A., siano essi esecutivi o meno;• i Sindaci effettivi;• i Dirigenti con responsabilità strategiche (sono il Presidente Esecutivo e l'Amministratore Delegato di Brembo S.p.A.);• gli stretti familiari degli Amministratori e dei Sindaci effettivi, che nei loro rapporti con Brembo potrebbero influenzare o essere influenzati dal soggetto interessato;• le Entità nelle quali uno di tali soggetti esercita il controllo, il controllo congiunto o l'influenza notevole oppure detiene, direttamente o indirettamente, una quota significativa e comunque non inferiore al 20% dei diritti di voto.
Soglie Operazioni Esigue	• € 250.000,00 (duecentocinquanta mila/00 €), nel caso di operazioni concluse con persone giuridiche, enti o associazioni professionali; • € 100.000,00 (centomila/00 €) nel caso di operazioni concluse con persone fisiche.
Soglie Operazioni di Minor Rilevanza	Operazioni di valore compreso tra le Soglie di Esiguità e la Soglia di Maggior Rilevanza.
Soglie/Indici Operazioni di Maggior Rilevanza	Identificate in base ai dati di Bilancio dell'ultimo esercizio, soggette quindi a revisione annuale in base ai risultati dell'esercizio approvati dall'Assemblea. L'ultimo aggiornamento è stato fatto dal Consiglio nella riunione dell'11 maggio 2022 in base ai dati di Bilancio 2021.
Esclusioni/Esenzioni	Delibere in merito ad operazioni deliberate da Brembo S.p.A. e rivolte a tutti gli azionisti a parità di condizioni, ivi inclusi: <ul style="list-style-type: none">• gli aumenti di capitale in opzione, anche al servizio di prestiti obbligazionari convertibili, e gli aumenti di capitale gratuiti previsti dall'art. 2442 del Codice Civile;• le scissioni in senso stretto, totali o parziali, con criterio di attribuzione delle azioni proporzionale;• le riduzioni del capitale sociale mediante rimborso ai soci previste dall'art. 2445 del Codice Civile e gli acquisti di azioni proprie ai sensi dell'art. 132 del TUF. Delibere in materia di operazioni relative a: <ul style="list-style-type: none">• piani di compensi basati su strumenti finanziari oggetto di precedente approvazione assembleare, ai sensi dell'art. 114-bis TUF e relative operazioni esecutive;• deliberazioni del Consiglio di Amministrazione in materia di remunerazione degli amministratori e consiglieri investiti di particolari cariche – diverse dalle deliberazioni assunte ai sensi dell'art. 2389 (Compensi degli Amministratori), comma 3, cod. civ. – nonché degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche, a condizione che:<ul style="list-style-type: none">– Brembo abbia adottato una politica di remunerazione approvata dall'assemblea;– nella definizione della politica di remunerazione sia stato coinvolto il Comitato Remunerazione e Nomine, costituito esclusivamente da Amministratori non Esecutivi e in maggioranza Amministratori Indipendenti;– la remunerazione assegnata sia individuata in conformità con tale politica e quantificata sulla base di criteri che non comportino valutazioni discrezionali.• Operazioni Esigue.• Operazioni Ordinarie (secondo definizione Consob).• Operazioni Intercompany, limitatamente a quelle operazioni infragruppo con o tra Società controllate o collegate che svolgono un'attività, prevista nel rispettivo oggetto sociale, affine a quelle di Brembo S.p.A.

Rendicontazione Periodica al Comitato Parti Correlate (Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità	Trimestralmente il Chief Administration & Finance Officer informa il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità (in sessione congiunta al Collegio Sindacale), anche al fine di consentire al Comitato di provvedere alle verifiche di competenza, in merito alle seguenti Operazioni con Parti Correlate escluse dall'applicazione della Procedura OPC: <ul style="list-style-type: none"> • le Operazioni Esigue; • le Operazioni Ordinarie, indipendentemente dal fatto che si qualifichino di Minore o di Maggiore Rilevanza; • gli aggiornamenti sulle Operazioni di Minore o di Maggiore Rilevanza, per cui il Comitato ha espresso parere preventivo non vincolante.
---	--

Si segnala che, indipendentemente da quanto stabilito dalla normativa e dai regolamenti applicabili, le Società del Gruppo hanno implementato una procedura a livello locale che definisce le modalità operative per l'identificazione delle rispettive Parti Correlate e delle Operazioni con loro Parti Correlate, nonché il loro regime procedurale di approvazione, in modo congruente alle linee guida dettate dalla procedura di Brembo S.p.A.

La Società, inoltre, richiede periodicamente ai propri sog-

getti apicali (diversi dagli Amministratori e Sindaci) e/o muniti di poteri d'impegno per conto della Società verso terzi e/o per funzione/ruolo tenuti ad intrattenere relazioni con i pubblici uffici, di comunicare enti o persone a loro correlati che possano generare, anche astrattamente, conflitti di interessi tra le attività della Società e quelle economiche personali e familiari, ciò al fine di evitare situazioni in cui si possa manifestare un conflitto d'interessi o che possano interferire con la capacità di assumere, in modo imparziale, decisioni nel migliore interesse della Società.

10.3. ATTIVITÀ 2022 DEL COMITATO PER OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

Il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, nella sua veste di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, nel corso degli incontri del 2022 (riunioni debitamente verbalizzate, svolte il 22 febbraio 2022, 5 maggio 2022, 26 luglio 2022, 4 novembre e 5 dicembre 2022):

- è stato costantemente aggiornato sulla lista delle Parti Correlate di Brembo;
- ha ricevuto costante informativa in merito alle seguenti Operazioni con Parti Correlate escluse dall'applicazione della Procedura OPC:
 - le Operazioni Esigue;
 - le Operazioni Ordinarie, indipendentemente dal fatto che si qualifichino di Minore o di Maggiore Rilevanza;
 - gli aggiornamenti sulle Operazioni di Minore o di Maggiore Rilevanza, per cui il Comitato ha espresso parere preventivo non vincolante;
- ha esaminato ed espresso parere favorevole, nella riunione del 2 maggio 2022, sull'aggiornamento degli Indi-

ci di Rilevanza per l'identificazione delle Operazioni di maggiore Rilevanza sulla base dei dati di Bilancio 2021, ed ha confermato soglie differenziate per l'identificazione delle Operazioni Esigue, in considerazione della natura della controparte, coerentemente con quanto previsto dalla Delibera Consob n. 21624 del 10 dicembre 2020;

- ha esaminato in data 5 dicembre 2022 ed espresso voto favorevole alle proposte di delibera quadro per operazioni omogenee da concludersi con una stessa Parte Correlata per l'esercizio 2023, ai sensi dell'art. 4.9. della Procedura OPC;
- ha esaminato i termini e le condizioni relative alla proposta per la locazione di un edificio di proprietà di Kilometro Rosso S.p.A. da destinare all'Unità Prototipi, in quanto qualificata operazione con parte correlata di minor rilevanza e rilasciato parere favorevole in merito, dopo aver sentito anche un esperto indipendente.



11. NOMINA DEI SINDACI

11.1. NOMINA E SOSTITUZIONE DEI SINDACI

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

- | | |
|-----------------------------------|--|
| Composizione
(art. 22 Statuto) | <ul style="list-style-type: none">il Collegio Sindacale di Brembo S.p.A. è composto da tre Sindaci effettivi e due Sindaci supplenti, nominati dall'Assemblea mediante il voto di lista;non possono essere nominati Sindaci (e se già nominati decadono dalla carica) coloro che non sono in possesso dei requisiti di eleggibilità, onorabilità, professionalità e indipendenza previsti dalla normativa vigente e applicabile per tali cariche e dal codice di comportamento di Borsa Italiana, fatto proprio dalla Società;i Sindaci effettivi sono scelti tra persone che possono essere qualificate come indipendenti in virtù di quanto previsto dal Codice di Autodisciplina;i Sindaci rimangono in carica un triennio e sono rieleggibili; il loro compenso è determinato dall'Assemblea. |
|-----------------------------------|--|

Le liste per l'elezione dei Sindaci:

- devono indicare almeno un candidato alla carica di Sindaco effettivo e, in ogni caso, un numero di candidati non superiore ai Sindaci da eleggere, elencati mediante numero progressivo; ogni candidato può candidarsi in una sola lista, a pena di ineleggibilità;
- ove contengano un numero di candidati pari o superiore a tre, considerando entrambe le sezioni, devono contenere nella sezione dei Sindaci effettivi un numero di candidati alla carica di Sindaco effettivo tale da garantire che la composizione del Collegio Sindacale, nella sua componente effettiva, rispetti le disposizioni di legge e regolamentari, di volta in volta vigenti, in materia di equilibrio tra generi (maschile e femminile), fermo restando che qualora dall'applicazione del criterio di riparto tra generi non risulti un numero intero, questo deve essere arrotondato nel rispetto di quanto previsto dalla normativa – anche regolamentare – di volta in volta applicabile e specificato nell'avviso di convocazione dell'Assemblea chiamata a deliberare in merito alla nomina dei componenti del Collegio Sindacale. Inoltre, tutte le liste dovranno essere formate tenendo conto dei criteri di diversità indicati nel "Codice di Autodisciplina di Brembo S.p.A.

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

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

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

Ai sensi dell'art. 126 del TUF:

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

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

Voto di Lista
(art. 22 Statuto)

Elezione
(art. 22 Statuto)

11.2. COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE

L'Assemblea tenutasi il 23 aprile 2020 ha nominato per il triennio 2020-2022, ossia fino all'Assemblea di approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2022, il Collegio Sindacale composto come indicato nella tabella sotto riportata, sulla base delle due liste depositate rispettivamente dal Socio di maggioranza Nuova FourB S.r.l. e da un raggruppamento di società di Gestione del Risparmio e di altri investitori istituzionali (titolari complessivamente del 2,27836% del capitale sociale).

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

- il primo candidato a Sindaco effettivo, Raffaella Pagani, la quale è stata anche proclamata Presidente del Col-

legio Sindacale ai sensi delle disposizioni di legge e di Statuto;

- il primo candidato a Sindaco Supplente.

Si segnala che a seguito delle dimissioni comunicate con effetto immediato, in data 29 aprile 2022, da parte della Prof.ssa Paola Tagliavini – Sindaco Effettivo, appartenente alla Lista di Maggioranza e nominata dall'Assemblea in data 23 aprile 2020 – è subentrata ai sensi di legge e di Statuto il Sindaco Supplente Dott.ssa Stefania Serina, appartenente alla medesima lista. La Dott.ssa Stefania Serina resta in carica sino alla prossima Assemblea degli Azionisti, convocata per il 20 aprile 2023.

COLLEGIO SINDACALE - COMPOSIZIONE AL 31 DICEMBRE 2022

COLLEGIO SINDACALE 2022

CARICA	COMPONENTI	ANNO DI NASCITA	DATA DI PRIMA NOMINA (*)	IN CARICA DA	IN CARICA FINO A	LISTA (**)	INDIP. DA CODICE	PESO ALTRI INCARICHI (***)	PARTECIPAZIONE ALLE RIUNIONI COLLEGIO SINDACALE 2022 (****)	PARTECIPAZIONE ALLE RIUNIONI DEL CDA NEL 2022 (****)	PARTECIPAZIONE ALLE ASSEMBLEE (****)
Sindaci Effettivi											
Presidente	Raffaella Pagani	1971	29.04.2014	23.04.2020	Approvazione Bilancio al 31.12.2022	Mi	X	4,92	100%	100%	100%
Sindaco Effettivo	Mario Tagliaferri	1961	20.04.2017	23.04.2020	Approvazione Bilancio al 31.12.2022	Ma	X	5,6	100%	100%	100%
Sindaco Effettivo	Stefania Serina	1984	29.04.2022	29.04.2022	Approvazione Bilancio al 31.12.2022	Ma	X	1,8	100%	100%	n.a.
Sindaci Supplenti											
Sindaco Supplente	Myriam Amato	1974	29.04.2014	23.04.2020	Approvazione Bilancio al 31.12.2022	Mi	X	-	-	-	-
Numero di riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento 2022									CS: 14	CdA:10	Ass: 1

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

(**) In questa colonna è indicata la lista da cui è stato tratto ciascun Sindaco ("Ma": lista di maggioranza; "Mi": lista di minoranza presentata da un raggruppamento di Azionisti pari al 2,27836% del capitale sociale).

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

(****) In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione dei Sindaci alle riunioni del Collegio Sindacale, del Consiglio e dell'Assemblea nell'esercizio 2022 (n. di presenze/n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di carica del soggetto interessato); non sono inclusi gli incontri preparatori e le sessioni di induction.



PROFILO PROFESSIONALE DEI SINDACI

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

RAFFAELLA PAGANI

Presidente

Presidente del Collegio Sindacale di Brembo S.p.A. Laureata in Economia e Commercio all'Università Commerciale Luigi Bocconi con specializzazione libera professione, è iscritta all'Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano dal 1996, al Registro dei Revisori Legali dei Conti dal 1999, all'Albo dei Consulenti Tecnici del Giudice del Tribunale di Milano, all'Albo dei Curatori fallimentari del Tribunale di Milano ed all'Albo dei Revisori degli Enti Locali. Esercita la professione presso il suo Studio di Milano (Studio Associato Pagani). Attualmente è anche Presidente del Collegio Sindacale di Amplifon S.p.A., di Chiesi Farmaceutici S.p.A., di Sanofi S.r.l., di Ferrovienord S.p.A., di Dufrital S.p.A. nonché componente dei Collegi Sindacali di Enel Italia S.p.A., di Servizio Elettrico Nazionale S.p.A., di Bracco Imaging S.p.A. e di altre società.

È inoltre revisore dei conti di Enti Locali e membro di Organismi di Vigilanza.

È revisore unico di Alpa S.p.A.

MARIO TAGLIAFERRI

Sindaco Effettivo

Nato a Milano il 9 ottobre 1961 si è laureato nel 1987 in Economia e Commercio, indirizzo professionale, presso l'Istituto Universitario di Bergamo.

È iscritto all'Ordine dei Dottori commercialisti e degli Esperti contabili di Cremona, all'Albo dei Consulenti Tecnici del Giudice presso il Tribunale Civile e Penale di Cremona, al Registro dei Revisori contabili.

Presidente dell'Ordine dei Dottori commercialisti e degli Esperti contabili di Crema per 11 anni, e coordinatore degli Ordini dei Dottori commercialisti e degli Esperti contabili della Lombardia. Pubblicista in materia fiscale e societaria. Partner e socio fondatore di LEXIS - Dottori commercialisti associati, esercita la professione presso gli studi di Crema e Milano, occupandosi principalmente di consulenza fiscale e societaria per PMI e grandi imprese, con particolare riferimento alla riorganizzazione societaria e aziendale effettuata mediante operazioni straordinarie.

Attualmente ricopre la carica di Presidente del Collegio sindacale di Banca Cremasca e Mantovana Credito Cooperativo S.c.r.l., Cysero S.p.A., Consorzio.it S.p.A., Kilometro Rosso S.p.A., Nerviano Medical Sciences S.r.l., Nerpharma S.r.l., S.C.R.P. S.p.A., Crema Diesel S.p.A., e sindaco effettivo in Brembo S.p.A., Interpump Group S.p.A., Brembo SGL CarbonCeramic Brakes S.p.A., Fine Foods Pharmaceutical N.T.M. S.p.A., Euro Cosmetic S.p.A., Marsilli S.p.A., Fondazione Nazionale Commercialisti, Accelera S.r.l., Simis S.r.l.

STEFANIA SERINA

Sindaco Effettivo

Nata a Crema il 10 novembre 1984, si è laureata nel 2010 in Economia Aziendale e Direzione delle Aziende, presso l'Istituto Universitario di Bergamo.

È iscritta all'Ordine dei Dottori commercialisti e degli Esperti contabili di Cremona, e al Registro dei Revisori contabili e attualmente è Vice Presidente dell'Unione Giovani Dottori Commercialisti di Milano. Partner di LEXIS - Dottori commercialisti associati, esercita la professione presso gli studi di Crema e Milano, occupandosi principalmente di consulenza fiscale e societaria per PMI e grandi imprese, oltre ad avere una specializzazione in materia di contenzioso tributario e in materia di ESG - Bilancio di Sostenibilità.

Attualmente ricopre la carica di Presidente del Collegio sindacale di Eurosyst S.p.A., di sindaco effettivo in Brembo S.p.A., Index S.p.A., Dollmar S.p.A., Sipral Padana S.p.A., Sika Engineering Silicones S.r.l. e di Sindaco Unico nella Fondazione Libellula Impresa Sociale.

In adesione alle previsioni del CCG 2020, il Collegio Sindacale valuta l'indipendenza dei propri membri nella prima riunione utile dopo la nomina, nonché annualmente in occasione della predisposizione della presente Relazione. Con riguardo alla nozione d'indipendenza dei Sindaci, il Collegio ha aderito ai medesimi criteri formulati per gli Amministratori dal CCG Brembo. L'esito delle verifiche viene trasmesso al Consiglio, che lo rende noto al mercato con comunicato stampa dopo la nomina dei componenti il Collegio e, successivamente, nell'ambito della presente Relazione.

Da ultimo, tale verifica è stata effettuata esaminando e valutando le singole dichiarazioni rilasciate dai Sindaci in occasione della nomina e successivamente nella riunione del 24 gennaio 2023, dove è stato confermato che tutti i componenti del Collegio Sindacale in carica sono in possesso dei requisiti di onorabilità, professionalità e indipendenza previsti dalla legge e dal CCG Brembo, che fa propri i requisiti d'indipendenza previsti dal CCG 2020.

Per quanto concerne il limite al cumulo degli incarichi dei membri del Collegio Sindacale, la Società ha verificato che detto limite è rispettato sia in occasione della nomina da parte dell'Assemblea degli Azionisti sia, in seguito, sulla base delle dichiarazioni dei singoli membri del Collegio

stesso rilasciate ai sensi dell'Allegato 5-bis del Regolamento Emittenti. L'esito della verifica per l'anno 2022 è indicato

nella tabella riportata a pag. 73.

11.3. POLITICHE E CRITERI SULLA DIVERSITÀ DELL'ORGANO DI CONTROLLO E RELATIVA APPLICAZIONE

In occasione del rinnovo degli Organi Sociali per il triennio 2020-2022, sono stati formulati orientamenti per gli Azionisti da parte del Consiglio uscente sulle figure manageriali e professionali valutate come prioritarie o rilevanti, da rappresentarsi nel loro insieme – e dunque nell'ambito delle liste dei candidati da proporre quali componenti dell'Organo di Controllo, al fine di garantire un'adeguata diversità nella composizione dell'Organo Amministrativo.

Si precisa che, in aggiunta ai requisiti normativi e regolamentari vigenti, in data 7 novembre 2018, con l'aggiornamento del CCG Brembo, il Consiglio ha altresì approvato criteri di diversità, anche di genere, aggiuntivi a quelli previsti dalle disposizioni normative e regolamentari vigenti, al fine di garantire la composizione di un organo di controllo adeguato alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del Gruppo. Tali criteri sono stati confermati anche nel CCG Brembo approvato il 17 dicembre 2021.

POLITICHE E CRITERI AGGIUNTIVI PER LA DIVERSITÀ NELLA COMPOSIZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE (art.2 del Codice di Corporate Governance di Brembo S.p.A.)

Requisiti normativi e regolamentari	<ul style="list-style-type: none"> • Inesistenza di cause di ineleggibilità e decadenza ai sensi dell'art. 2399 del Codice Civile e dell'art. 148 comma 3 del TUF. • Possesso dei requisiti di onorabilità e di professionalità di cui alle disposizioni di legge/o regolamentari vigenti ed in particolare del disposto dell'art. 148 comma 4 del TUF e del D.M. n. 162 del 30 marzo 2000. • Sussistenza Requisiti d'indipendenza ai sensi del Codice di Corporate Governance – edizione 2020 e del Codice di Corporate Governance di Brembo S.p.A.
N. genere	Quota minima riservata al genere meno rappresentato determinata in base alle disposizioni normative e regolamentari vigenti ⁴⁷ .
Professionalità	<ul style="list-style-type: none"> • Riconosciuto rispetto di principi etici condivisi⁴⁸. • Esperienza complessiva di almeno un triennio in attività professionali o universitarie strettamente attinenti a quello di attività della Società. • Attività di amministrazione o di controllo ovvero di compiti direttivi o manageriali presso imprese quotate o mediograndi dei settori strettamente attinenti e delle dimensioni di Brembo per un periodo idoneo. • Conoscenza dei meccanismi di business, delle sue strategie, delle tecniche di valutazione e di gestione dei rischi. • Conoscenza delle dinamiche globali del sistema economico finanziario.
Attitudini personali	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilità di tempo adeguate alle complessità dell'incarico. • Piena consapevolezza dei poteri e degli obblighi inerenti al ruolo ed alle funzioni che sono chiamati a svolgere. • Collaborazione, contribuzione e capacità di influenza (saper stimolare e condividere professionalità, sviluppo di opinioni e contribuire a risolvere conflitti).

47 Per il triennio 2020-2022 è applicabile la Legge di Bilancio 2020, con la seguente eccezione: fermo restando che qualora dall'applicazione del criterio di riparto tra generi non risulti un numero intero, questo deve essere arrotondato per difetto all'unità inferiore; pertanto, al Collegio Sindacale di Brembo si applica l'arrotondamento per difetto e quindi la quota è di 1/3.

48 Si veda il Codice Etico di Brembo reperibile sul sito internet, www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Codici di condotta e policies.

Resta inteso che in materia di conflitto di interessi, il principio di cui al paragrafo 10.1 (parti correlate), applica anche ai Sindaci.

Nell'ambito dell'attività di autovalutazione del Collegio Sindacale, rendicontata al CdA nella riunione del 2 marzo 2023, è risultato che:

- tutti i sindaci sono in possesso dei Criteri Aggiuntivi, sia qualitativi sia quantitativi, previsti all'art. 2 del CCG Brembo;
- almeno un terzo dei suoi componenti è composto dal genere meno rappresentato;
- sotto il profilo qualitativo, l'organo di controllo si compone di soggetti con ritenute adeguate caratteristiche professionali ritenute adeguate, con competenze diffuse e diversificate, di buona esperienza nel settore di appar-

tenenza della Società, consapevoli dei propri poteri e dei propri obblighi, in grado di dedicare tempo e risorse adeguate alla complessità del loro incarico e che indirizzano la loro azione al perseguitamento dell'interesse complessivo della Società;

- per quanto riguarda l'aggiornamento professionale, i componenti dell'organo di controllo frequentano convegni e corsi di formazione, alcuni organizzati dall'Ordine di appartenenza, anche in ottemperanza alle disposizioni concernenti la formazione professionale continua;
- l'adeguatezza dei processi di nomina e dei criteri di selezione è disciplinata dallo Statuto sociale e dal Regolamento assembleare assunto dalla Società, in modo chiaro e trasparente, evitando riferimenti o richiami ad accordi, strutture o soggetti esterni alla Società.

11.4. COMPITI E ATTIVITÀ DELL'ORGANO DI CONTROLLO

Il Collegio Sindacale assolve i compiti di vigilanza a esso demandati dalle disposizioni normative e regolamentari vigenti e vigila sull'osservanza della legge e dello Statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e, in particolare, sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili adottati dalla Società, nonché sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste dalle norme in materia. Esso vigila inoltre sull'indipendenza della Società di Revisione⁴⁹.

Il Collegio Sindacale è stato identificato con il "Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile" in base al D.Lgs. n. 39/2010 (come modificato dal D.Lgs.

n. 135/2016), che attribuisce funzioni di vigilanza sul processo di informativa finanziaria, sull'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna e di gestione del rischio, sulla revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati e sull'indipendenza del revisore legale.

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

Il Collegio Sindacale riferisce infine in merito all'attività di vigilanza svolta con la specifica Relazione all'Assemblea degli azionisti, predisposta ai sensi dell'art. 153 del TUF, pubblicata unitamente alla Relazione Finanziaria Annuale.

11.5. ATTIVITÀ SVOLTE NEL CORSO DEL 2022

Nel corso dell'esercizio 2022 il Collegio Sindacale:

- ha tenuto quattordici (14) incontri di verifica ed ha partecipato a tutte le riunioni dell'Assemblea e del Consiglio di Amministrazione (dieci (10) riunioni del Consiglio di Amministrazione e un'Assemblea degli Azionisti) nonché, direttamente o tramite il Presidente del Collegio, alle riunioni del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità (dieci (10) riunioni) e del Comitato Remunerazione e Nomine (tre (3) riunioni).

Le riunioni del Collegio Sindacale hanno avuto una durata media di circa tre/quattro ore;

- ha partecipato agli approfondimenti organizzati dalla Società nell'ambito delle riunioni consiliari a titolo di Induction per Amministratori e Sindaci meglio descritti al paragrafo 4.6;
- nella maggior parte dei casi, ha svolto le proprie riunio-

⁴⁹ Come disposto dall'art. 2409-bis c. c., la revisione legale dei conti è stata affidata ad una Società di Revisione, soggetta alla disciplina dell'attività di revisione prevista per le società con azioni quotate e sottoposta all'attività di vigilanza della Consob.

- ni nello stesso giorno di quelle del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e dell'Organismo di Vigilanza, prevedendo sessioni congiunte per la trattazione di argomenti di comune interesse al fine di facilitare lo scambio di informazioni tra i soggetti con compiti rilevanti in materia di controlli interni;
- ha ricevuto costantemente dagli Amministratori ampia e dettagliata informativa sull'andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, sull'attività svolta e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate dalla Società Capogruppo o dalle sue Società controllate, nonché sull'andamento delle attività e dei progetti strategici avviati;
 - ha partecipato nella sua totalità alle riunioni di CCRS e tramite il Presidente a quelle del CRN;
 - è stato informato sui punti di attenzione rilevati dalla Società di Revisione evidenziati dai revisori durante l'attività sul campo (che non rappresentano delle carenze significative del sistema di controllo interno), nonché sulle attività svolte in virtù di quanto previsto dalla Legge 262/05 (e la sua estensione alle Società del Gruppo);
 - ha vigilato sul processo di conferimento degli incarichi per servizi diversi alla Società di Revisione, attraverso una rendicontazione periodica per monitorare il rapporto tra il compenso di revisione ed i corrispettivi per servizi diversi ai fini del mantenimento del requisito di indipendenza e di un equilibrio adeguato e conforme alle disposizioni normative e regolamentari vigenti;
 - ha ricevuto dal Chief Internal Audit Officer la necessaria assistenza operativa per l'esecuzione delle proprie verifiche, nonché acquisito tutti gli Audit Report ed esaminato il Piano annuale di Audit;
 - è stato informato periodicamente, nell'ambito delle riunioni consiliari, sull'attuazione della Shareholders Engagement Policy;
 - è stato informato delle operazioni di particolare rilevanza poste in essere dalla Società e dalle Società controllate nel 2022;
 - è stato costantemente aggiornato dal Chief Administration and Finance Officer e dal Group Tax Manager sulle tematiche fiscali nonché sullo stato d'implementazione del Progetto "Tax Control Framework" a livello di Gruppo;
 - ha analizzato i criteri di calcolo utilizzati ai fini dell'Impairment Test;

- ha incontrato il DPO al fine di essere informato sulle attività di monitoraggio del sistema implementato da parte di Brembo S.p.A. e delle Società europee del Gruppo ai sensi del Regolamento UE n. 2016/279 in materia di protezione dei dati personali (GDPR) ed ha ricevuto copia della Relazione annuale del DPO al Consiglio;
- ha incontrato periodicamente i Presidenti dei Collegi Sindacali delle altre Società del Gruppo.

Il Collegio Sindacale ha altresì costantemente verificato, tramite le relazioni del Chief Administration & Financial Officer, l'assetto amministrativo e contabile di Brembo, ed in particolare l'adeguatezza del personale addetto, le mansioni, le responsabilità e i presidi di controllo ai sensi del nuovo codice della crisi.

Con l'obiettivo di approfondire i rischi specifici e monitorare i piani di miglioramento avviati dal management, ha svolto approfondimenti su specifici temi incontrando direttamente il Top Management della Corporate, dei principali rischi e relativi impatti inerenti alla natura del business di Brembo. In particolare, il Collegio Sindacale è stato periodicamente informato dall'Head of Risk Management e dal Chief Purchasing Officer in merito agli impatti derivanti dal conflitto Russia e Ucraina su Brembo e alle azioni di mitigazione attuate dal Gruppo di lavoro istituito appositamente per monitorare costantemente le evoluzioni e a definire le azioni necessarie per mitigare i rischi ed i possibili impatti diretti ed indiretti sul Gruppo.

Con riferimento alla Dichiarazione Non Finanziaria ai sensi del D.Lgs. n. 254/2016, il Collegio ha ricevuto costante informativa dal Chief CSR Officer sul processo di analisi di materialità svolto dalla Società per definire gli ambiti informativi non finanziari di natura socio/ambientale considerati rilevanti per il Gruppo nonché sul processo di predisposizione, raccolta e validazione dati a livello worldwide ai fini della redazione della Dichiarazione Non Finanziaria di cui al D.Lgs. n. 254/2016, incontrando altresì la Società di Revisione che ha in carico le attività di assurance sul documento.

Per maggiori dettagli in merito all'attività del Collegio Sindacale si veda la Relazione dello stesso all'interno della Relazione Finanziaria Annuale 2022.

11.6. AUTOVALUTAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE DEL 2022

A partire dall'esercizio 2018, il Collegio Sindacale svolge un processo di autovalutazione sulla propria composizione e funzionamento anche in ossequio alle "Norme di comportamento del Collegio Sindacale di società quotate" del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e Revisori Contabili, ed. aprile 2018, norma Q.1.1.

Anche per l'esercizio 2022 è stata effettuata la predetta autovalutazione sulla base di un questionario⁵⁰, sottoposto all'attenzione di ciascuno dei sindaci effettivi, funzionale alla raccolta di informazioni necessarie e opportune all'autovalutazione stessa.

Per la predisposizione del questionario, così come per la complessiva autovalutazione condotta, il Collegio non ha ritenuto di rivolgersi a consulenze esterne, ma, per il solo questionario, ne ha condiviso la finalizzazione con la funzione legale e di segretariato societario della Società. L'analisi delle risultanze, la valutazione delle stesse e la discussione in merito, sono state condotte nell'ambito di una apposita riunione del Collegio svolta in data 24 gennaio 2023 debitamente verbalizzata, e riportate in una Relazione scritta al Consiglio di Amministrazione, che ne ha preso atto nella riunione del 2 marzo 2023.

Nelle proprie conclusioni, il Collegio Sindacale di Brembo ha dichiarato di non aver riscontrato carenze in merito

all'idoneità dei suoi componenti, all'adeguata composizione dell'organo e al suo funzionamento, ritenendo di porre costante attenzione al progressivo miglioramento delle proprie attività in coerenza con le dimensioni e il divenire delle complessità dell'impresa, anche con riguardo alla situazione geopolitica ed economico-finanziaria che ha reso più debole il contesto competitivo ed economico generale.

Con riferimento alla remunerazione stabilita per il Collegio Sindacale, si segnala che nel corso dell'esercizio 2022 non vi sono state variazioni rispetto a quanto deliberato dall'Assemblea degli Azionisti del 23 aprile 2020, la quale l'aveva ritenuta sostanzialmente adeguata, considerando l'attività svolta dall'Organo nel corso del triennio, le modalità di esecuzioni dei lavori e il supporto fornito dalle differenti funzioni aziendali, nonché la partecipazione alle riunioni dei comitati endoconsiliari.

In vista della nomina del nuovo organo di controllo da parte dell'Assemblea 2023, il Collegio Sindacale uscente ha rilasciato una relazione ai sensi del principio Q.1.6 ("Reribuzioni") delle Norme di Comportamento del Collegio Sindacale di Società Quotate, nella quale ha riassunto l'attività svolta nel triennio 2020-2022 per consentire al CdA uscente il migliore apprezzamento della stessa al fine della formulazione della proposta di remunerazione dell'Organo di controllo di prossima nomina.

⁵⁰ Per la predisposizione del questionario, così come per la complessiva autovalutazione condotta, il Collegio non ha ritenuto di rivolgersi a consulenze esterne, ma, per il solo questionario, ne ha condiviso la finalizzazione con la funzione legale e di segretariato societario della Società.

12. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI - BREMBO SHAREHOLDERS' ENGAGEMENT POLICY

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

In ossequio a quanto raccomandato dal CCG2020, a cui Brembo aderisce, è stata predisposta la Brembo Shareholders' Engagement Policy, approvata dal CdA del 17 dicembre 2021 dopo un percorso di condivisione con gli Amministratori Indipendenti, i componenti del CCRS e del Collegio Sindacale.

La Politica disciplina i ruoli, le responsabilità e le modalità di svolgimento del dialogo che la Società instaura con gli Azionisti e/o gli Investitori, attuali e/o potenziali, ovvero con i loro rappresentanti e i loro consulenti in materia di voto. Il dialogo può essere avviato su richiesta degli Azionisti e/o Investitori, attuali e/o potenziali, o su iniziativa della Società ed è attuato, nell'interesse e per conto della Società, esclusivamente dai soggetti individuati nella Politica stessa.

Essa definisce inoltre i temi e le modalità di attuazione del dialogo tra la Società e la generalità degli Azionisti, ispirandosi ai principi di correttezza, trasparenza e simmetria informativa, nel rispetto della disciplina comunitaria e nazionale in tema di abusi di mercato. La Politica è disponibile in versione integrale sul sito internet della Società⁵¹.

Con le modalità previste nella Politica, Brembo fornisce agli Azionisti e/o agli Investitori informazioni sulle proprie attività, strategie e performance. Particolare attenzione viene rivolta alle informazioni inerenti le tematiche ambientali, sociali e di governance (c.d. tematiche ESG) in quanto ritenute rilevanti per la costruzione di un'identità aziendale di sostenibilità integrata al business e volta alla creazione di valore attuale e futuro.

Il dialogo verte quindi sulle materie di competenza del CdA e dei suoi comitati, tra le quali sono ricomprese: corporate governance (a titolo esemplificativo, nomine e composizione del Consiglio di Amministrazione, informativa relativa a dimensione, competenze, professionalità, indipendenza, diversità dei componenti del Consiglio e dei comitati consiliari, ecc.), sostenibilità, strategie aziendali, prospettive e dinamiche economico-finanziarie, politiche sulla remunerazione del management, politiche sui dividendi, sistema di controllo interno e gestione dei rischi, e ogni altra tematica che possa permettere una migliore comprensione delle attività svolte da Brembo, utile a supportare le scelte di investimento.

Il CdA in data 17 dicembre 2021 ha delegato – in via generale – al Presidente Esecutivo la gestione operativa di tutte le attività di engagement e di dialogo con gli Azionisti e/o gli Investitori, attuali e/o potenziali, avendo cura che queste siano sempre svolte nell'interesse della Società e nel rispetto delle disposizioni normative, della Politica e delle regole interne. Nell'ambito di tale delega il Presidente Esecutivo si avvale del supporto dell'Head of Investor Relations, e si coordina, ove necessario o opportuno con il CEO, con il Segretario del CdA e con il Chief Communication Officer, in base alle rispettive attribuzioni.

Le richieste da parte degli investitori possono essere indirizzate a Brembo attraverso i seguenti canali: posta elettronica ir@brembo.it e telefono +39 035 6052145.

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

Per la diffusione e lo stoccaggio delle Informazioni Regolamentate, Brembo S.p.A. si avvale del sistema 1INFO (www.1info.it), gestito da Computershare S.p.A. e autorizzato da Consob.

Attività svolte nel 2022

Nel corso del 2022, le interazioni con investitori e azionisti attuali e/o potenziali sono avvenute prevalentemente in modalità virtuale, mediante video incontri o conference call, ma sono ripresi gradualmente anche gli incontri in presenza.

Sono stati effettuati incontri con investitori istituzionali, internazionali e domestici, in sessioni one-to-one o in piccoli gruppi, nell'ambito dei quali sono state affrontate tematiche quali, ad esempio: business model, strategia di lungo periodo della Società, andamento dei mercati di riferimento, tematiche ESG, analisi dei principali concorrenti, approfondimenti su nuovi prodotti e trend di mercato, esame dei risultati economico-finanziari pubblicati, commenti sugli effetti per il settore e per la Società degli impatti geopolitici e dei rincari delle materie prime ed energetiche.

Nel 2022 la Società ha presentato i risultati economico finanziari di Gruppo agli analisti finanziari che seguono la Società stessa, in occasione di quattro conference call: Full-Year 2021 il 3 marzo 2022, 1° trimestre 2022 l'11 maggio 2022, 1° semestre 2022 il 28 luglio 2022 e 3° trimestre 2022 il 9 novembre 2022). Le conference call, alle quali han-

⁵¹ www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Documenti di Governance.

no partecipato il Presidente Esecutivo, l'Amministratore Delegato - CEO e l'Head of Investor Relations, si sono svolte in lingua inglese e la loro trascrizione è stata messa a disposizione sul sito internet della Società (www.brembo.com, sezione Investitori).

Coerentemente con quanto previsto nella Brembo Shareholders' Engagement Policy, nel corso del 2022 il Presidente Esecutivo ha riportato periodicamente (avvalendosi

del supporto del Segretario del CdA e dell'Investor Relator), al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale, la rendicontazione sullo sviluppo ed i contenuti delle attività di dialogo ed interlocuzione avute con gli Azionisti e/o Investitori attuali e/o potenziali della Società. Tali attività sono state svolte nelle seguenti riunioni: 11 maggio 2022, 28 luglio 2022, 9 novembre 2022. Inoltre, alla data di pubblicazione della presente Relazione, il CdA è stato aggiornato anche nella riunione del 2 marzo 2023.

13. ASSEMBLEE

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

Convocazione	All'art. 10 dello Statuto è previsto che l'Assemblea sia convocata dal Consiglio di Amministrazione mediante avviso di convocazione contenente, oltre all'indicazione del giorno, dell'ora e del luogo dell'adunanza e all'elenco delle materie da trattare, anche le ulteriori informazioni previste dalle norme legislative e regolamentari vigenti. L'avviso di convocazione è pubblicato sul sito internet della Società e in conformità alle altre modalità previste dalla disciplina normativa e regolamentare di volta in volta vigente.
Integrazione dell'Ordine del Giorno e presentazione di Nuove Proposte di Delibera	L'Assemblea ordinaria deve essere convocata dall'Organo Amministrativo almeno una volta all'anno entro 120 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale, oppure entro 180 giorni qualora la Società sia tenuta alla redazione del Bilancio consolidato e qualora lo richiedano particolari esigenze relative alla struttura e all'oggetto della Società, che dovranno essere indicate dagli Amministratori nella relazione di cui all'art. 2428 del Codice Civile.
Diritti di Voto – Voto Maggiорato	All'art. 10-bis è prevista per i Soci che, anche congiuntamente, rappresentino almeno un quarantesimo del capitale sociale, la facoltà di chiedere per iscritto, entro i termini e secondo le modalità previste dalle norme legislative e regolamentari vigenti, l'integrazione dell'Ordine del Giorno dell'Assemblea, indicando nella domanda gli ulteriori argomenti da essi proposti, ovvero presentare proposte di deliberazione su materie già all'Ordine del Giorno.
Diritto di porre domande prima dell'Assemblea	Il capitale sociale della Società è pari a € 34.727.914,00 ed è rappresentato da n. 333.922.250 azioni ordinarie prive di valore nominale. Alla data di pubblicazione della presente Relazione, la Società detiene n. 10.035.000 azioni proprie, rappresentative del 3,005% del capitale sociale, il cui voto è sospeso ai sensi dell'art. 2357-ter, secondo comma, del codice civile. Ogni azione ordinaria dà diritto a un voto nelle assemblee ordinarie e straordinarie della Società (escluse le azioni proprie il cui diritto di voto è sospeso ai sensi di legge). Ai sensi dell'art. 127-quinquies del TUF e dell'art. 6 dello Statuto sociale (a seguito di modifica deliberata dall'Assemblea degli Azionisti del 18 aprile 2019), sono, tuttavia, attribuiti due voti per ciascuna azione appartenuta al medesimo azionista per un periodo continuativo di almeno ventiquattro mesi a decorrere dalla data di iscrizione nell'elenco speciale a tale scopo appositamente istituito, tenuto e aggiornato a cura della Società, così come previsto dallo Statuto sociale (c.d. "voto maggiорato"). Il numero delle azioni con diritto alla maggiorazione del diritto di voto è disponibile sul sito internet della Società all'indirizzo www.brembo.com (sezione "Investitori", "Per gli Azionisti", "Voto Maggiорato").
Intervento e Rappresentanza in Assemblea	In base all'art. 11 dello Statuto, parzialmente modificato dall'Assemblea straordinaria del 21 aprile 2016, sono legittimati all'intervento in Assemblea e all'esercizio del voto i soggetti cui spetta il diritto di voto per i quali sia pervenuta alla Società, entro il terzo giorno di mercato aperto precedente la data fissata per l'Assemblea (o entro il diverso termine fissato dalla disciplina regolamentare vigente), un'idonea comunicazione attestante la loro legittimazione rilasciata dall'intermediario aderente al sistema di gestione accentratata degli strumenti finanziari. Ogni soggetto che abbia diritto a intervenire all'Assemblea può farsi rappresentare da un'altra persona anche non Socio, mediante delega rilasciata secondo le modalità previste dalla normativa vigente e indicate nell'avviso di convocazione. La delega può essere conferita anche in forma elettronica e notificata alla Società mediante invio all'indirizzo di posta certificata indicato nell'avviso di convocazione. La rappresentanza può essere conferita solo per singole Assemblee, con effetto anche per le successive convocazioni ai sensi delle vigenti disposizioni di legge. Spetta al Presidente dell'Assemblea constatare la regolarità delle deleghe e, in genere, il diritto di intervento all'Assemblea.
Costituzione e Deliberazione dell'Assemblea	In base all'art. 13 dello Statuto, anch'esso modificato dall'Assemblea straordinaria del 21 aprile 2016, l'Assemblea ordinaria e straordinaria si tengono, di regola, in unica convocazione. Si applicano a tal fine i quorum costitutivi e deliberativi stabiliti dalle disposizioni normative vigenti. Il Consiglio di Amministrazione può tuttavia stabilire, qualora ne ravvisi l'opportunità e dandone espressa indicazione nell'avviso di convocazione, che l'Assemblea ordinaria o straordinaria si tenga a seguito di più convocazioni. L'Assemblea ordinaria e straordinaria, in prima, seconda o terza convocazione è regolarmente costituita e delibera con le maggioranze previste dalle norme di legge applicabili nei singoli casi.
Documentazione Assembleare	Tutta la documentazione assembleare, ivi incluse le relazioni illustrate sugli argomenti all'Ordine del Giorno dell'Assemblea e le proposte deliberative sui predetti argomenti, viene messa a disposizione del pubblico presso la sede legale e sul sito internet della Società, nonché presso il meccanismo di stoccaggio autorizzato (www.1info.it) entro i termini di legge. Nel corso dell'Assemblea, gli Azionisti ricevono il fascicolo dei lavori assembleari (che riproduce le proposte del Consiglio sugli argomenti posti all'Ordine del Giorno, messe a disposizione del pubblico secondo le disposizioni normative e regolamentari vigenti) e il fascicolo della Relazione Finanziaria Annuale. È inoltre consuetudine presentare durante la riunione assembleare l'andamento economico-finanziario e di mercato del Gruppo, illustrando tra l'altro l'andamento dei mercati in cui il Gruppo opera, lo stato di avanzamento dei principali progetti di investimento e le prospettive future. Il Regolamento Assembleare, che disciplina l'ordinato e funzionale svolgimento delle Assemblee (ultimo aggiornamento del 29 aprile 2011) è disponibile sul sito internet: www.brembo.com , sezione Investitori, Per gli azionisti, Assemblea dei Soci.

In considerazione della proroga del regime emergenziale connesso all'epidemia da Covid-19 e tenuto conto delle previsioni normative per il contenimento del contagio, la Società ha deciso per il 2022 di avvalersi della facoltà prevista dall'art. 106, comma 4, del D.L. 17 marzo 2020, n. 18 (convertito in Legge 24 aprile 2020, n. 27, e come da ultimo modificato dal D.L. 30 dicembre 2021, n. 228, convertito a sua volta, con modificazioni, dalla Legge 25 febbraio 2022, n. 15, il "Decreto 18/2020") in materia di svolgimento delle assemblee di società quotate e di prevedere che l'intervento e l'esercizio del diritto di voto dei soci in Assemblea avvengano esclusivamente tramite il rappresentante designato ai sensi dell'art. 135-*undecies* del TUF – i.e. Computershare S.p.A. (il "Rappresentante Designato") –, restando precluso l'accesso ai locali assembleari da parte dei soci o loro delegati diversi dal predetto Rappresentante Designato.

Ogni soggetto legittimato ad intervenire in Assemblea ha potuto conferire gratuitamente delega, ed eventuali istruzioni di voto, al Rappresentante Designato, mediante compilazione e sottoscrizione di un apposito modulo, reso disponibile sul sito internet www.brembo.com nella sezione Investitori, Per gli Azionisti, Assemblea dei Soci o presso la sede della Società. Inoltre, al Rappresentante Designato potevano altresì essere conferite anche deleghe o sub-deleghe ai sensi dell'art. 135-*novies* del TUF, in deroga all'art. 135-*undecies*, comma 4, del medesimo decreto.

La convocazione per l'Assemblea degli Azionisti, fissata per il 20 aprile 2023, è disponibile sul sito internet della Società, www.brembo.com, nella sezione Investitori, Per gli Azionisti, Assemblea dei Soci 2023, e presso il meccanismo di stoccaggio autorizzato (www.1info.it), nonché per estratto sul quotidiano "Sole24Ore".

14. ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO (EX ART. 123-BIS, COMMA 2, LETTERA A), TUF

14.1. ISTITUZIONE DELLA FIGURA DEL PRESIDENTE EMERITO E DEL COMITATO D'INDIRIZZO STRATEGICO

In attuazione dell'assetto di governo societario deliberato dall'Assemblea del 17 dicembre 2021, è stato nominato ai sensi dell'art. 17-bis il Presidente Emerito nella persona dell'Ing. Alberto Bombassei, già Presidente e membro del Consiglio di Amministrazione della Società.

Ai sensi dell'art. 17-bis allo Statuto, il Presidente Emerito è dotato di funzioni consultive e propositive nei confronti del CdA, determinate dal Consiglio medesimo e aventi ad oggetto gli aspetti più rilevanti e cruciali per Brembo e per il Gruppo, quali la definizione delle strategie e la determinazione delle azioni finalizzate alla crescita della Società e del Gruppo, la realizzazione di operazioni straordinarie e lo sviluppo di nuovi prodotti e/o per l'individuazione di nuovi mercati.

Allo stesso il CdA ha affidato incarichi di rappresentanza della Società in manifestazioni finalizzate ad attività culturali, scientifiche e benefiche e in incontri istituzionali con enti pubblici o privati e deliberato, previo parere favorevole del Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità, nella sua veste di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, un compenso pari a € 500.000,00, che tiene anche conto del ruolo di Coordinatore del Comitato d'Indirizzo Strategico.

Il Presidente Emerito non è un componente del Consiglio di Amministrazione; tuttavia, è legittimato a intervenire alle riunioni del Consiglio e alle sedute dell'Assemblea Ordinaria e/o Straordinaria. Nelle riunioni del CdA il Presidente Emerito ha la facoltà di esprimere opinioni e pareri non vincolanti, con esclusione del diritto di voto.

Inoltre, sempre in virtù di quanto previsto all'art. 17-bis, il CdA ha nominato un Comitato di Indirizzo Strategico con funzioni consultive nei confronti del Consiglio di Amministrazione stesso sulle materie sopra indicate, attraverso la formulazione di determinazioni e pareri di natura non vincolante. Il Presidente Emerito ne fa parte e svolge il ruolo di Coordinatore.

ALBERTO BOMBASSEI

Presidente Emerito⁵²

Fondatore e Presidente Emerito della Società, di cui è stato Presidente del Consiglio di Amministrazione dal 1993 al 2021.

Fondatore e Presidente del Parco Scientifico e Tecnologico Kilometro Rosso.

Presidente di FROM - Fondazione per la Ricerca dell'Ospedale di Bergamo.

Membro del Consiglio Direttivo di Confindustria, dal 2020.

Membro del Consiglio di Amministrazione di ISPI - Istituto per gli Studi di Politica Internazionale, dal 2016.

Membro del Consiglio Direttivo di Assonime, l'Associazione fra le società italiane per azioni, dal 2017.

Vice Presidente di Aspen Institute Italia, dal 2018.

Componente del Consiglio Direttivo del Comitato Leonardo, dal 2018.

Membro del Consiglio di Amministrazione di MADE - Competence Center per l'Industria 4.0, dal 2019.

Presidente della Fondazione Italia Cina (2018-2020).

Membro della Camera dei Deputati e della X Commissione Attività Produttive (2013-2018).

Vice Presidente per le Relazioni Industriali di Confindustria (2004-2012).

Presidente di Federmeccanica (2001-2004).

Nel corso degli anni ha ricevuto diversi riconoscimenti e onorificenze, tra i quali: Premio "Parete" (2021); Premio Barsanti e Matteucci (2021); Premio Gianni Mazzocchi (2021); Casco d'Oro (2019); Premio "Capo d'Orlando" per la sezione "Scienza e Industria" (2019); Premio "Leonardo" (2017) conferitogli dal Presidente Mattarella; Premio Automotive Hall of Fame (2017); investitura a Commendatore dell'Ordine Reale di Isabella la Cattolica (2014) da parte dell'Ambasciatore di Spagna in Italia; Premio Ernst & Young "L'imprenditore dell'anno" (2012); Premio "Tiepolo 2012"; investitura a Cavaliere del Lavoro (2004) da parte del Presidente Ciampi; Premio Leonardo "Qualità Italia" (2003).

52 Il Consigliere ha ricoperto la carica di Presidente sino al 17 dicembre 2021.



15. CAMBIAMENTI INTERVENUTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO 2022

In data 13 gennaio 2023 è stata costituita, previa delibera del Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A., la società Brembo Reinsurance AG, società di ri-assicurazione con sede in Svizzera, che ha, tra gli altri, l'obiettivo di migliorare le condizioni e l'efficienza del processo di finanziamento dei rischi del Gruppo Brembo grazie all'accesso al mercato riassicurativo ed alla possibilità di sottoscrivere rischi coperti in modo non adeguato dal mercato assicurativo e non finanziabili attraverso un fondo.

Si segnala che in data 28 febbraio 2023 Brembo S.p.A., Next Investment S.r.l., insieme alla propria controllante

Nuova FourB S.r.l. e Camfin S.p.A., insieme alla propria controllante Marco Tronchetti Provera & C. S.p.A. (in breve "MTP"), hanno sottoscritto un patto parasociale che prevede l'impegno di Brembo di adeguare il proprio voto a quello di MTP/Camfin, dopo essersi consultata in via preventiva sugli argomenti posti di volta in volta all'ordine del giorno dell'assemblea ordinaria e/o straordinaria di Pirelli & C. S.p.A.

Per tutti i dettagli relativi a quanto sopra, si rinvia al Comunicato Stampa, pubblicato sul sito internet della Società (www.brembo.com, sezione "Investitori, "Comunicati").

16. CONSIDERAZIONI SULLA LETTERA DEL PRESIDENTE DEL COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE (25 GENNAIO 2023)

La comunicazione del Presidente del Comitato per la Corporate Governance a tutte le società emittenti ed il Rapporto Annuale – Decima Rapporto sull'applicazione del Codice di Autodisciplina sono stati inoltrati agli Amministratori Esecutivi, al Presidente del Collegio Sindacale e quindi a tutti gli altri Amministratori per il consueto esame, unitamente ad un'analisi comparativa delle relative raccomandazioni alle prassi adottate in Brembo.

In linea generale, si rileva in Brembo un buon livello di attuazione del Codice; sono infatti rispettate le indicazioni del CCG 2020 e adottate delle prassi adeguate. Tutte le raccomandazioni identificate dal Comitato per la Corporate Governance nella Lettera del 25 Gennaio 2023 sono risultate attuate in Brembo, come meglio descritto nella seguente tabella.

ATTUAZIONE IN BREMBO DELLE RACCOMANDAZIONI IDENTIFICATE DAL COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE NELLA LETTERA DEL 25 GENNAIO 2023

PARAGRAFO

Dialogo con gli Azionisti <ul style="list-style-type: none"> In ossequio a quanto raccomandato già dal CCG2020 (a cui Brembo aderisce), è stata predisposta la Brembo Shareholders' Engagement Policy, approvata dal CdA del 17 dicembre 2021 dopo un percorso di condivisione con gli Amministratori Indipendenti, i componenti del CCRS e del Collegio Sindacale. Il dialogo può essere avviato su richiesta degli Azionisti e/o Investitori, attuali e/o potenziali, o su iniziativa della Società ed è attuato, nell'interesse e per conto della Società, esclusivamente dai soggetti individuati nella Politica stessa Nella Relazione sul Governo e gli assetti proprietari sono indicate le attività svolte nel corso del 2022. 	12
Dialogo con gli altri stakeholder rilevanti <ul style="list-style-type: none"> Brembo ha instaurato nel corso degli anni un dialogo attivo e costante con i propri stakeholder interni ed esterni, basato sui valori di trasparenza, fiducia e consenso nelle decisioni. Grazie a ciò, il Gruppo ha la possibilità di ottenere informazioni importanti sul contesto di riferimento e un riscontro sul suo operato, in un'ottica di miglioramento continuo degli impatti delle attività aziendali sull'ambiente e la società. Attraverso un processo di ascolto e di confronto, Brembo può infatti valutare in che misura stia comprendendo e soddisfacendo le aspettative e gli interessi dei propri stakeholder, individuando le aree in cui dispiegare maggior impegno e quelle in cui confermare l'approccio adottato. Anche per la definizione della Matrice di Materialità 2022, sono state tenute in considerazione le prospettive degli stakeholder nel più ampio processo di valutazione degli impatti. Inoltre, si precisa che, per il periodo 2022-2024, il processo di analisi di materialità realizzato dalla Società è stato realizzato tenendo in considerazione le prospettive di alcuni stakeholder identificati come prioritari, quali clienti, fornitori, investitori, compagnie assicurative e associazioni di categoria. 	1.2 12
Attribuzione di deleghe gestionali al Presidente <ul style="list-style-type: none"> Sulla base dell'assetto organizzativo di vertice deliberato dall'Assemblea del 17 dicembre 2021, il Consiglio ha conferito i poteri a Matteo Tiraboschi in qualità di Presidente Esecutivo e a Daniele Schillaci in qualità di Amministratore Delegato e CEO. Tale conferimento si basa sulla diversificazione dei compiti e delle responsabilità dei soggetti delegati (Presidente Esecutivo e Amministratore Delegato - CEO) ed è volto alla valorizzazione delle rispettive attitudini, competenze e caratteristiche professionali e personali dei soggetti delegati, nonché ispirato al tempo stesso all'esigenza di creare una chiara e precisa ripartizione delle competenze, funzionale ad evitare sovrapposizioni e/o situazioni di stallo decisionale e a consentire la rapida individuazione sia all'interno dell'impresa sia da parte degli stakeholder dei soggetti responsabili delle singole decisioni gestionali. La sintesi dei poteri in forma tabellare è riportata nella Relazione sul Governo e Assetti proprietari. 	4.9.1
Informativa Pre-Consiliare <ul style="list-style-type: none"> Per garantire tempestività, completezza, adeguatezza e fruibilità dell'informativa pre-consiliare, la documentazione di supporto è messa a disposizione di Consiglieri e Sindaci almeno cinque giorni prima di ogni riunione, fatti salvi i casi di particolare urgenza nei quali viene messa a disposizione almeno due giorni prima, tramite la APP "Portale CdA" by Brembo che permette la messa a disposizione e consultazione del materiale in via esclusiva da parte di Amministratori e Sindaci in carica, prima e durante le sedute del CdA, tramite accesso riservato con username e password. 	4.8

**ATTUAZIONE IN BREMBO DELLE RACCOMANDAZIONI IDENTIFICATE
DAL COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE NELLA LETTERA DEL 25 GENNAIO 2023**

	PARAGRAFO
Partecipazione dei manager alle riunioni del Consiglio	4.1.1 4.7.1 8.2 9.2
Orientamenti sulla composizione ottimale del CdA	Si rinvia all'o- rientamento formulato dal CdA uscente e pubblicato sul sito della Società al in data 2 marzo 2023
Criteri per la valutazione della significatività della relazione che può influenzare l'indipendenza del consigliere	4.4 4.10 CCG Brembo, Regola Applicativa 8
Trasparenza delle politiche di remunerazione sul peso delle componenti variabili	Si rinvia a quanto descritto nella sulla Politica in Materia di Remunerazione 2022 e sui Compensi corrisposti 2022
Orizzonti di lungo periodo nelle politiche di remunerazione	Si rinvia a quanto descritto nella sulla Politica in Materia di Remunerazione 2022 e sui Compensi corrisposti 2022
Parametri ESG per le remunerazioni degli amministratori	Si rinvia a quanto descritto nella sulla Politica in Materia di Remunerazione 2022 e sui Compensi corrisposti 2022



brembo.com

TURNING ENERGY INTO INSPIRATION

CORPORATE GOVERNANCE
AND OWNERSHIP STRUCTURE REPORT 2022

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



Brembo S.p.A.

Registered offices: CURNO (BG) – Via Brembo 25
Share capital: € 34,727,914.00 – Bergamo Register of Companies
Tax code and VAT Code No. 00222620163

**CORPORATE GOVERNANCE
AND OWNERSHIP
STRUCTURE REPORT
2022**





CONTENTS

Glossary	4
1. Company profile	6
1.1. 2022 Report's Main new Contents	6
1.2. Governance Model	6
1.3. Company Key Highlights	11
1.4. 2018-2022 Stock Performance	11
2. Information on Ownership Structure at 31 December 2022	12
2.1. Structure of share capital	12
2.2. Significant shareholdings	12
2.3. Increased Voting Right	13
2.4. Change of control clauses	13
2.5. Power to increase the share capital	14
2.6. Authorisation to repurchase own shares	14
2.7. Direction and coordination	15
3. Compliance with the 2020 Corporate Governance Code (pursuant to Article123-bis, paragraph 2, letter a, of TUF)	16
4. Board of Directors	19
4.1. Role of the Board of Directors	19
4.2. Appointment and replacement of Company Directors	23
4.3. Composition of the Board of Directors for the three-year period 2020-2022	24
4.4. Criteria and Policies for Diversity in the Composition of the Board and the Company's Organisation	29
4.5. Maximum number of positions held at other companies	33
4.6. Induction Programme	34
4.7. Functioning of the Board of Directors	35
4.8. Role of the Chairman of the Board of Directors	36
4.9. Executive Directors	38
4.10. Independent Directors	40
4.11. Lead Independent Director	41
5. Handling of Corporate Information	42
5.1. The EU provisions on market abuse	42
5.2. Procedure for Handling Inside and Relevant Information	42
5.3. Internal Dealing Procedure	43
5.4. Procedure for Handling the Insider Register and the Relevant Information List (RIL)	44
6. Board Committees	45

7. Self-assessment and Succession of Directors	46
7.1. Board Performance Evaluation	46
7.2. Succession plans	47
8. Remuneration of Directors and Remuneration & Appointments Committee	48
8.1. Remuneration of Directors	48
8.2. Remuneration & Appointments Committee	48
9. Internal Control and Risk Management System	51
9.1. Executive Director in charge of the Internal Control and Risk Management System	55
9.2. Audit, Risk & Sustainability Committee (also acting as the Related Party Transactions Committee)	56
9.3. Chief Internal Audit Officer	59
9.4. Organisational Model pursuant to Legislative Decree No. 231/2001	61
9.5. Independent Auditors	66
9.6. Manager in charge of the Company's financial reports	67
9.7. Coordination between parties involved in the Internal Control and Risk Management System	67
10. Directors' Interests and Related Party Transactions	69
10.1. Conflict of interests	69
10.2. Related Party Transactions Procedure	69
10.3. Activities of the Related Party Transactions Committee carried out in 2022	71
11. Appointment of Statutory Auditors	72
11.1. Appointment and replacement of Statutory Auditors	72
11.2. Composition and functioning of the Board of Statutory Auditors	73
11.3. Board of Statutory Auditors' Diversity Policies and Criteria and ensuing application	75
11.4. Board of Statutory Auditors' Duties and Activities	76
11.5. Activities carried out in 2022	76
11.6. Self-assessment process of the Board of Statutory Auditors carried out in 2022	78
12. Relations with Shareholders - Brembo Shareholder Engagement Policy	79
13. General Shareholders' Meetings	81
14. Further corporate governance initiatives (pursuant to Article 123-bis, paragraph 2(a) of TUF)	83
14.1. Introduction of the role of Chairman Emeritus and setting up of the Strategic Steering Committee	83
15. Changes after 31 December 2022	84
16. Remarks on the Letter from the Chairman of the Corporate Governance Committee (25 January 2023)	85



GLOSSARY

Brembo/Issuer/Company: Brembo S.p.A., with registered offices in Curno (Bergamo), Via Brembo 25, tax code and VAT code No. 00222620163, listed on the Milan stock exchange.

2020 Corporate Governance Code or 2020 CGC: the Corporate Governance Code, approved by the Corporate Governance Committee and published in January 2020, which issuer Companies are required to apply with effect from the first year beginning after 31 December 2020, informing the market thereof in the Corporate Governance Report to be published in 2022 (www.borsaitaliana.it/comitato-corporategovernance/codice/2020eng.en.pdf).

Civil Code: the Italian Civil Code.

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

Financial year: the financial year which the Report refers to, specifically the financial year ended 31 December 2022.

Group: the Brembo Group.

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

Brembo's Corporate Governance Code or Brembo's CGC: the document defining Brembo's corporate governance rules, fully incorporating the 2020 Corporate Governance Code. The latest update as of 16 December 2022 is available on Brembo's website (www.brembo.com, Company section, Corporate Governance, Governance Documents).

Brembo's 231 Model: the Organisation, Management and Control Model pursuant to Legislative Decree No. 231/2001 of Brembo S.p.A. – Fifth Edition (last update: July 2022), available on Brembo's website in its latest update (www.brembo.com, Company section, Corporate Governance, Codes and Policies).

Related Party Transactions Procedure: the Related Party Transactions Procedure adopted by Brembo S.p.A. (last update 10 May 2021), in compliance with the Consob Resolution No. 17221 of 12 March 2010, and lastly amended by Resolution No. 21624 of 10 December 2020 (in force

with effect from 1 July 2021 – implementing Directive EU 2017/828); the Procedure is available on Brembo's website in its latest update (www.brembo.com, Corporate Governance, Governance Documents).

Consob Regulation on Related Party Transactions: the Consob regulation introduced by Resolution No. 17221 of 12 March 2010 as lastly amended by Resolution No. 21624 of 10 December 2020.

SC: Brembo S.p.A.'s Supervisory Committee.

Regulations of the BoD: the Regulations of the Board of Directors governing its formation, composition and functioning, adopted for the first time by the Board of Directors on 3 March 2017, after having heard the opinion of the Remuneration & Appointments Committee and subsequently amended in accordance with the laws and regulations from time to time in force, as well as the recommendations of the Corporate Governance Code (most recently amended on 16 December 2022).

Rules of Borsa Italiana: the Rules of Markets organised and managed by Borsa Italiana S.p.A., as amended and extended.

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

Market Regulations: the market regulations established by Consob with Resolution No. 20249 of 2017.

Report: the Corporate Governance and Ownership Structure Report pursuant to Articles 123-bis of TUF and 89-bis of the Rules for Issuers, approved on 2 March 2023 by the Board of Directors of Brembo and available on Brembo's website (www.brembo.com, Company section, Corporate Governance, Corporate Governance Reports).

Remuneration Report: the Report on the Remuneration Policy for 2023 and Remuneration Paid in 2022, pursuant to Article 123-ter of TUF, which is available on Brembo's website (www.brembo.com, section Company, Corporate Governance, Remuneration Policies).

By-laws: the By-laws of Brembo S.p.A., in the current applicable version, amended by the Extraordinary Shareholders' Meeting of 17 December 2021¹, available on Brembo's website (www.brembo.com, Company section, Corporate Governance, Governance Documents).

ICRMS: Internal Control and Risk Management System.

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

Where not otherwise specified, reference should also be made to the definitions included in the 2020 Corporate Governance Code.

¹ Introduction of Article 17-bis (Chairman Emeritus) in the By-laws of Brembo S.p.A.



1. COMPANY PROFILE

Brembo (www.brembo.com) is a world leader in the design, development and manufacture of braking systems and components of vehicles in the global market. Electrification, autonomous driving, digitalisation and sustainability are macro trends that are transforming the automotive world and are therefore at the centre of the strategies of the market's main players, also with a view to achieving

"Sustainable Success". The Company operates, directly or through subsidiaries or associates, in 15 countries, with 23 production sites and commercial offices and over 12,000 employees, of which about 10% consists of engineers and product specialists working in the research and development area.

1.1. 2022 REPORT'S MAIN NEW CONTENTS

This Report, approved by the Board of Directors on 2 March 2023, provides a general description of the corporate governance system adopted by the Group, its ownership structure and quantitative and qualitative information on the functioning of the Board of Directors, its Committees and its Internal Control and Risk Management System. It illustrates the methods through which the Company has applied the principles included in the 2020 Corporate Governance Code.

This Report — prepared in accordance with the format proposed by Borsa Italiana (IX edition - January 2022) is available on the Company's website (www.brembo.com, section Company, Corporate Governance, Corporate Governance Reports) and through the authorised storage mechanism (www.1info.it).

2022 HIGHLIGHTS	REFERENCE PARAGRAPHS
Sustainable Success	1.2 and 4.1
Adoption of the 2020 Corporate Governance Code and related departures	3
Classification of the Company pursuant to the 2020 Corporate Governance Code (large company with concentrated ownership)	3
Description of the Board of Directors' activities in 2022	4.1.1
2022 Board Performance Evaluation and ensuing results	7.1
Succession plans	7.2
Internal Control and Risk Management System	9
Brembo Shareholder Engagement Policy and activities performed	12
Remarks on the Letter from the Chairman of the Corporate Governance Committee of 25 January 2023	16

1.2. GOVERNANCE MODEL

GOVERNANCE SYSTEM

Brembo S.p.A., a Company listed on the Milan stock exchange, has adopted a traditional form of administration and control as provided for by Italian laws: the company's management is attributed to the Board of Directors, the supervisory functions to the Board of Statutory Auditors, and the statutory and accounting audit of the Company's accounts to the Independent Auditors appointed by the General Shareholders' Meeting.

In order to promote a corporate governance model that devotes constant attention to all stakeholders, while also anticipating new needs and the most impactful trends, Brembo:

- constantly monitors governance principles and models generally adopted at the European and international level that represent best practices in the area of corporate governance;
- reviews the results of the analyses and most authoritative observers on the subject of corporate governance, in Italy and abroad, and compares them with its own

structural and organisational elements, for purposes of ongoing improvement.

For this reason, the Corporate Governance System of Brembo has always been inspired by and fully implements the recommendations issued from time to time by the Corporate Governance Committee², which have been incorporated into Brembo's Corporate Governance Code, as well as in the Regulations of the BoD and the rules of its Committees.

See paragraph 3.

CLASSIFICATION OF THE COMPANY PURSUANT TO THE 2020 CORPORATE GOVERNANCE CODE

On the basis of the definitions provided by the 2020 Corporate Governance Code and ownership structure, Brembo qualifies as:

- **a large Company**, whose capitalisation was greater than €1 billion on the last Exchange business day of each of the previous three calendar years before the adoption of the 2020 CGC;
- **a Company with concentrated ownership** since its majority shareholder directly holds the majority of the votes that may be exercised in the ordinary shareholders' meeting (see paragraph 2.2).

Regardless of such classifications, the Company decided, where possible, to implement all recommendations of the 2020 Corporate Governance Code, without exercising any of the flexibility options granted.

See paragraph 3.

SUSTAINABLE SUCCESS³ AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Corporate social responsibility is not an abstract concept for Brembo, rather it is rooted in its culture and corporate strategy. The principles driving the Group's Sustainable Success and Corporate Social Responsibility originated with Brembo and grew and developed over time with it

through daily concrete practices, designed to balance economic decisions against an assessment of their social and environmental impact, while always taking account of the expectations of all Group stakeholders.

Brembo aims to contribute concretely to constant improvement of the Company's environmental and social aspects: from a responsible relationship with natural ecosystems to the wellbeing of the communities and people who live in the territories in which the Group operates around the world.

Brembo has embarked on a structured sustainability path started at the end of the Nineties with an analysis of the value of the intangibles, aimed at measuring the Group's ability to create value not only in economic terms, but also considering the social and environmental impacts, safeguards for employment, appreciation of human resources, promotion of employee safety and capacity for growth and innovation. In 1999, this process was formalised with the preparation of the first *Intangible Capital Report* and continued between 2004 and 2007 with the publication of the *Value Report*, describing the inter-relationship between the Group's economic results and its environmental and social performance. The reporting process continued over the next years through the inclusion of the sustainability performance in the company's business model with an in-depth analysis, included in the Report on Operations, of aspects regarding the global macro-economic scenario, safety and environmental risks, company organisation, research and human resources.

In 2018 the Group sought to enhance this process, adopting the 17 global goals identified in the *United Nations Agenda 2030* for sustainable development, defined as a process of expansion that does not compromise the ability of future generations to enjoy similar opportunities as those enjoyed by the present generation⁴. This step was followed in 2021 by joining the *United Nations Global Compact*⁵, bearing witness to the alignment of the Group's strategy and operations with the universal principles of respect for human rights, dignified work, respect for the environment, the fight against corruption and pursuit of social justice.

The preliminary analysis of the sustainability objectives was carried out by the CSR Global Central Function, with

2 Reference is made to the Corporate Governance Code issued in January 2020 by the Corporate Governance Committee.

3 For further information see the Company's website (www.brembo.com, Sustainability section).

4 United Nations - World Commission on Environment and Development (1987) "Our Common Future", also known as the "Brundtland Report".

5 The world's largest strategic corporate citizenship initiative which arose from the desire to promote a sustainable global economy, respectful of human and labour rights, environmental protection and the fight against corruption, promoted by the former UN Secretary Kofi Annan. More than 15,000 companies from 165 countries have joined the Global Compact, creating a new model for global collaboration.

the involvement of top management. This initial phase focused on identifying strategic priorities, taking account of the best practices in the sector in which Brembo operates, as well as of current general trends in the area of ESG (environmental, social and governance) at the global level, in accordance with the 17 Sustainable Development Goals (SDGs) of the United Nations Agenda 2030, as the Group's concrete contribution to achieving them.

It is precisely thanks to this comparison and dialogue that valuable requirements and priorities emerged for the identification of the most relevant sustainability targets for the Company.

The foregoing was also formalised through an amendment to the By-laws (Article 4 "Purpose") by the Shareholders' Meeting on 22 April 2021, on the proposal of Brembo's BoD, designed to enshrine a commitment already pursued by the Group in its By-laws.

In addition, to steer its strategic commitment over time, Brembo prepared its **first Sustainability Plan**, setting precise medium-to-long-term targets relating to environmental and social aspects, and aiming at constant improvement, in order to achieve concrete, increasingly ambitious targets. In Brembo, sustainability is a way of thinking that also materialises through the definition of a clear strategy that allows the Group to enhance its contribution to a form of economic development compatible with the protection of the environment and people.

Brembo's Sustainability Plan includes objectives to reduce environmental impact including the achievement of climate neutrality by 2040, the recycling of waste produced and the constant monitoring of water withdrawals, discharges and significant uses in all plants. As a further step towards a circular economy approach, the Plan also includes the launch of an internal path for the definition of Life Cycle Assessment parameters for all existing product families.

Today Brembo reports its environmental and social performance within its Disclosure of Non-Financial Information which also includes all the policies that have always been part of the Group's actions at global level in the areas of compliance, ethics, responsibility, sustainability and transparency. Brembo considers these values to be the foundation of the precious 'intangible' asset made up of its brand, its reputation and the set of principles that characterise the way in which a socially responsible company acts (www.brembo.com, Sustainability section, Report, Report and Presentations section).

The engagement of the people who work at Brembo is a fundamental element for the sustainability of its development model. The Group employees are our most valuable resource: a source of passion and increasingly strategic skills, also for addressing the challenges of the significant transformation underway in the automotive sector.

The adoption of and support for the SDGs were shared with all Brembo people worldwide through the internal communications campaign "We Support SDGs" launched in 2020 and aimed at exploring each of the 17 Goals, emphasising their main targets, sharing suggestions for improvement towards more sustainable lifestyles and underscoring Brembo's commitment to their achievement. The campaign "Put Your Face On It" was launched in 2022, to promote virtuous behaviour within the Group through brief amateur video clips, published on the Group's various communications channels, in which Brembo people discuss the steps they are taking in their day-to-day private and working lives or sustainability initiatives that may be a source of inspiration for all.

On the environmental side, Brembo is committed to responsible production, which has been translated into a plan to constantly reduce emissions thanks to improvements in production facilities through efficient energy use and the use of renewable energy sources. This plan is part of a broader strategy that also seeks to reinforce its capability to develop net zero products. The objective is to support the transition towards sustainable mobility, while significantly reducing GHG emissions and the environmental impact of Brembo's production sites. The Group recycles waste materials, aiming to maximise their salvage, and reduces the production of waste and consumption of energy and natural resources, including water, as far as possible.

The environmental commitment is given strategic form through the efforts of the Research and Development department, which is committed to planning increasingly green solutions and producing braking systems that contribute to reducing CO₂ and fine particulate matter emissions. These are the premises that in 2020 resulted in the launch of the Greentive® disc and Enesys® brake spring, solutions that facilitate a decrease in consumption, increasing general vehicle efficiency, in an automotive industry that is increasingly electrification-oriented.

Electrification, digitalisation and autonomous driving are the unprecedented challenges that the automotive industry is facing, as well as trends that have a significant impact also on the environment. Brembo wants to lead the way in this process through its vision, *Turning Energy into*

Inspiration, and the mission to become a Solution Provider to support customers in anticipating these macro trends, developing ever more sustainable solutions.

In line with this, in 2021 SENSIFY™, a new pioneering intelligent and more sustainable braking system that integrates the most advanced software based on artificial intelligence with the Company's brake components, was announced at global level.

The supply chain is also a cornerstone for Brembo, not only as regards the business. Only shared commitment can lead to real progress: for this reason Brembo is spreading the sustainability culture also amongst its suppliers who, accompanying it in the process of continual innovation and quality improvement, are required to operate in a context of social responsibility and respect of essential topics such as human rights, child protection and condemnation of child labour, as well as of specific issues such as that of conflict minerals.

The remuneration policy approved by the BoD is designed to remunerate the management and personnel for sustainable growth. Brembo thus seeks to reach the new targets set by this new scenario. In particular, Brembo's 2022 Remuneration Policy mainly aims at giving a tangible contribution to the Group's corporate strategy and sustainability, taking into account its medium/long-term strategic direction, in order to assure *attraction* and *retention* for all the key roles with the necessary credentials and skills to ensure that value is created for all stakeholders, including Shareholders, employees, customers and suppliers (see paragraph 8).

From the financial standpoint as well, Brembo has begun a process aimed at leveraging the sustainability practices that have always been a part of the Group: in 2020, it obtained a medium/long-term positive loan of €300 million from BNL of the BNP Paribas Group. The financial terms of the loan improve when constantly monitored and measured precise sustainability milestones are met.

Over the years Brembo has established an active and constant dialogue with its internal and external stakeholders, based on the values of transparency, trust and consensus in decisions. Thanks to this dialogue the Group has the opportunity to obtain important information about the reference context and receive feedback on its operations, so that it can continually improve the impact of the company's activities on the environment and on society. Through a process of listening and dialogue, Brembo is able to assess the extent to which it is understanding and satisfying the expec-

tations and interests of its stakeholders by identifying the areas in which to increase its commitment and those in which to confirm the approach adopted. Establishing ongoing, mutually satisfactory dialogue requires the identification of key stakeholders with which to promote periodic dialogue initiatives and the definition of the most appropriate methods of securing their engagement.

This approach, in particular towards current and/or potential Shareholders and/or Investors, was also applied within the Brembo Shareholder Engagement Policy approved by the Board of Directors convened on 17 December 2021 (see paragraph 12).

Brembo S.p.A. has adopted an effective Internal Control and Risk Management System which is essential for the Sustainable Success. It integrates a 231/2001 Model and a compliance system, which are included among the ESG parameters (with particular regard to the Governance aspect), and that can be seen as sustainability tools, also in light of the many and significant correlations with the Sustainable Development Goals 2030 (see paragraph 9).

Several years ago the Company set up the CSR Committee which, supported by a team consisting of representatives from the various company functions, is responsible for defining guidelines and adopting Corporate Social Responsibility policies, approving and monitoring the projects proposed by the Chief CSR Officer, overseeing the stakeholder engagement process, carrying out the Materiality Analysis to be submitted to the Board of Directors, and assessing the draft Disclosure of Non-Financial Information.

In order to oversee and coordinate the performance of the activities of this working group, the position of CSR Officer was created as early as in 2013 and was subsequently renamed Chief CSR Officer. This role is filled by the Director in charge of the Internal Control and Risk Management System, with the aim of:

- coordinating and implementing the activities of the Meeting of the CSR Committee;
- coordinating the communication streams required to collect data and prepare the draft Disclosure of Non-Financial Information;
- interfacing periodically with the Audit, Risk & Sustainability Committee as liaison to the CSR Meeting;
- proposing CSR projects and initiatives;
- monitoring outside best practices by managing relations with stakeholders.

At its meeting on 20 April 2017 the BoD also identified the Audit and Risks Committee as the Governance Committee



to be tasked with supervising all sustainability issues and interactions with all stakeholders, changed its name into Audit, Risk & Sustainability Committee and updated the list of its tasks as described in the Committee's Rules⁶ (see paragraph 10).

Brembo's first Sustainability Report (2016 edition) was presented to the Shareholders' Meeting held on 20 April 2017 and then published on the Company's website (www.brembo.com, section Sustainability, Report, Report and Presentations), one year before the publication became mandatory by law. It was drawn up in accordance with the guidelines issued by the Global Reporting Initiative (G4) following a Materiality Analysis process aimed at identifying the areas of greatest interest and with the greatest risks and opportunities for the purposes of business development and value creation from the perspective of long-term sustainability. On the basis of this, priority indicators were identified for use in monitoring and communicating the Group's sustainability performance. Brembo's sustainability reporting was gradually brought into line with reference standards and best practices, which the Company constantly monitors.

the European Sustainability Reporting Standards (ESRSs) of the EFRAG, the reporting standard that is to be used by companies subject to the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) with effect from 2024 (publication in 2025) and that involves a process of identifying material topics according to a double materiality approach: impact materiality and financial materiality. Impact materiality is aligned with GRI requirements, while financial materiality refers to the risks and opportunities that may influence the creation (or erosion) of company value (outside-in perspective).

For the 2022-2024 period, the materiality analysis process was thus carried out assessing the potential material topics based on the macro-trends in the industry, the trends emerged through benchmarks and the topics identified during interviews with Management. These aspects were assessed both by Brembo's management according to a two-perspective approach (impact and financial materiality), and by several stakeholders identified as priorities (for the impact materiality perspective only), such as customers, suppliers, investors, insurance companies and trade associations. The members of the Board of Directors, the Audit, Risk & Sustainability Committee and the Board of Statutory Auditors were also involved.

2022 MATERIALITY MATRIX AND 2022 DISCLOSURE OF NON-FINANCIAL INFORMATION

To define the structure and contents of the Consolidated Disclosure of Non-Financial Information pursuant to Legislative Decree 254/2016 (hereinafter also "NFD") — implementing Directive No. 2014/95/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information — Brembo conducted a materiality analysis aimed at identifying the topics that are deemed relevant — in relation to its business profile, strategies, stakeholders' expectations and business environment — to report the Company's economic, environmental and social impacts and that can influence the decisions of the Group's stakeholders.

For 2022 the analysis was conducted according to the guidelines published by the Global Reporting Initiative (GRI) Universal Standards 2021, which focuses on the (positive, negative, current and potential) impacts of organisations on the economy, environment and individuals, including those on human rights, integrating the views of stakeholders into the broader impact assessment process.

In addition, Brembo decided on early adoption of the provisions of the Corporate Sustainability Reporting Directive:

The Materiality Matrix was previously assessed by the CSR Committee, audited by the Audit, Risk & Sustainability Committee on 5 December 2022 and then approved by the Board of Directors on 16 December 2022. The Matrix emphasises the topics that Brembo has identified for disclosure in 2022 in its NFD for the said reporting year.

The NFD for 2022 was examined and approved by the Board of Directors at its meeting of 2 March 2023, after being examined by the Audit, Risk & Sustainability Committee during its meeting of 22 February 2023, and it was then submitted to the control bodies (Board of Statutory Auditors and Independent Auditors) for the activities within their remit. The NFD was also subject to limited assurance by the same auditing firm commissioned to audit the financial statements (Deloitte & Touche), who verified that it conforms to Legislative Decree No. 254/2016 and complies with the principles and methodologies of the reporting standard used.

The related report, which is separate from the independent auditors' report, is appended to and published together with the NFD. The 2022 NFD is available on the Company's website (www.brembo.com, section Sustainability, Report, Report and Presentations).

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

1.3. COMPANY KEY HIGHLIGHTS

(EURO MILLION)	2021	2022	CHANGES %
Sales	2,777.6	3,629.0	30.7%
EBITDA	502.7	625.2	24.4%
Profit	215.5	292.8	35.9%
Net financial position	411.8	502.0	21.9%
Market capitalisation at 31 December	4,184	3,489	-16.6%
Workforce (headcount)	12,225	12,956	

1.4. 2018-2022 STOCK PERFORMANCE





2. INFORMATION ON OWNERSHIP STRUCTURE AT 31 DECEMBER 2022

2.1. STRUCTURE OF SHARE CAPITAL

Brembo S.p.A.'s subscribed and fully paid-up share capital amounted to €34,727,914 and was divided into 333,922,250 ordinary shares, without nominal value. As at the date of

the approval of this Report, the Company holds 10,035,000 own shares representing 3.005% of share capital.

SHARE OWNERSHIP AT 31 DECEMBER 2022

FEATURE	YES/NO	SHARE CAPITAL %
Presence of syndicate agreements	No	--
Presence of increased voting right	Yes	179,056,465 (53.62%)
Restrictions on the transfer of securities	No	--
Securities carrying special rights	No	--
Employee share ownership scheme	No	--
Restrictions on voting rights	No	--
Minimum shareholding required for the submission of lists	Yes	1%

2.2. SIGNIFICANT SHAREHOLDINGS

(Figures taken from the Shareholders' Register at 31 December 2022 and information received by the Company at the date of publication of this Report)

Total ordinary shares outstanding	333,922,250
Total voting rights outstanding ⁷	512,978,715

MAIN SHAREHOLDERS AT 31 DECEMBER 2022

DECLARANT	DIRECT SHAREHOLDER	NATIONALITY	NO. OF SHARES	% OF SHARE CAPITAL WITH RIGHT TO VOTE	NO. OF VOTING RIGHTS	% ON TOTAL VOTING RIGHTS
1	Bombassei Alberto	Nuova FourB S.r.l.	Italian	178,859,605	53.523	357,583,370
2		Brembo S.p.A.	Italian	10,035,000	3.005	10,035,000 (*)
3		Mawer Global Small Cap Fund	Canadian	6,923,580	2.073	6,923,580
4		City of New York Group Trust	U.S.	5,845,833	1.751	5,845,833
5		Vanguard International Value Fund	U.S.	5,007,777	1.500	5,007,777
6		Mawer Global Equity Fund	Canadian	3,321,231	0.995	3,321,231
7		Bank of Italy	Italian	3,098,512	0.928	3,098,512
8		Rbc Ist Treaty Clients Ac	Canadian	2,396,491	0.718	2,396,491
9		Nt Nt0 Non Treaty Clients	English	2,279,290	0.683	2,279,290
10		Sprucegrove International Pooled Fund	Canadian	2,208,540	0.661	2,208,540

(*) Treasury shares are not included in voting rights

⁷ See paragraph 2.3.

2.3. INCREASED VOTING RIGHT

The Shareholders' Meeting on 18 April 2019 approved the amendment to Article 6 of the By-laws, introducing — pursuant to Article 127-*quinquies* of TUF — the increased voting right mechanism. The amendment aims to foster stable and loyal ownership by promoting medium/long-term investment in Brembo's share capital in order to support the Group's organic and non-organic growth.

Stable share ownership is a strategic factor to the success of the Company's growth projects, since these are projects that, in view of the characteristics of the Group's business, are to be developed over a medium-to-long term time horizon, and therefore require the support of shareholders whose investment rationale and return expectations are oriented accordingly.

The By-laws provides for the allotment of two votes for each share belonging to the shareholder requesting to be registered in the Special List — maintained and updated by the Company — provided that the said share is held for a period of no less than 24 subsequent months starting from the date of its registration in such Special List.

All details relevant to the procedure for the registration, maintenance and updating of the Special List, complying with the applicable laws, the By-laws and the market practice, are described in the Increased Voting Right Regulations approved by Brembo's BoD on 18 April 2019 and subsequently amended on 23 April 2020.

INCREASED VOTING RIGHTS AT THE DATE OF PUBLICATION OF THIS REPORT

	NO. OF SHARES COMPRISING THE CAPITAL	NO. OF VOTING RIGHTS
Total shares	333,922,250	512,978,715
of which:		
Ordinary shares		
IT0005252728	154,865,785	154,865,785
Ordinary shares with increased voting right		
IT0005380149	179,056,465	358,112,930

www.brembo.com/en/investors/for-shareholders/increased-voting-right.

2.4. CHANGE OF CONTROL CLAUSES

As part of their business, Brembo and its direct or indirect subsidiaries are parties to various joint ventures, supply, cooperation and financing agreements. As is customary at the international level and in negotiating practice for such

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

2.5. POWER TO INCREASE THE SHARE CAPITAL

In accordance with Article 2443 of the Civil Code, on 18 April 2019 the General Shareholders' Meeting again vested the Board of Directors (until 18 April 2024) with delegated powers to increase the paid share capital by issuing new shares — on one or more occasions, also in several tranches, pursuant to Article 2439, paragraph 2, of the Civil Code, while excluding the option right pursuant to Article 2441, paragraph 4(2), of the Civil Code — for an overall maximum value of €3,472,791.40 and no more than 33,392,225⁸ shares without nominal value, or — if fewer — of the number of shares that, at each date such delegated powers are exercised (and taking due account of any and all the shares that may already have been issued pursuant to said powers), represents 10% (ten percent) of the Company's total

shares at such date⁹. To this end, the BoD is additionally empowered to:

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

2.6. AUTHORISATION TO REPURCHASE OWN SHARES

After revocation of the previous Resolution dated 22 April 2021, the General Shareholders' Meeting of Brembo S.p.A. held on 21 April 2022 approved a plan for the buy-back of own shares ending on 22 October 2022, thus a maximum period of 18 months.

This authorisation entails:

- the purchase of a maximum of 8,000,000 treasury shares for up to €144,000,000 and the sale of all treasury shares held, in one or more tranches, for a maximum period of 18 months, at a minimum price of no more than 10% below the reference price of the shares during the trading session on the day before each purchase transaction is undertaken and a maximum price of no more than 10% above the reference price of the shares during the trading session on the day before each individual purchase transaction is undertaken, by drawing on unrestricted reserves;
- with reference to the disposal of own shares for a maximum term of 18 months, granting the Board of Directors the power to define, from time to time, all the criteria to set the relevant consideration and/or methods, terms and conditions to use own shares in portfolio, taking due account of the realisation methods applied and the price trend of the stock in the period before the transaction, acting in the best interest of the Company;
- granting the Executive Chairman full powers, to be exercised severally and/or delegated to third parties, to implement the Resolutions as per the points above, even availing of attorneys-in-fact, in accordance with applicable laws and as requested by relevant authorities.

It should be noted that, as at the date of approval of this Report, the Company has not yet launched the plan approved by the General Shareholders' Meeting of 21 April 2022.

OWN SHARES IN PORTFOLIO AT 31 DECEMBER 2022

NO. OF OWN SHARES	% OF SHARE CAPITAL
10,035,000	3.005%

⁸ The number of shares reported herein accounts for the stock split approved by the General Shareholders' Meeting of 29 April 2017.

⁹ Please refer to Article 5 of the By-laws.

2.7. DIRECTION AND COORDINATION

Brembo S.p.A. is not subject to the direction and coordination of any company or entity pursuant to Article 2497-*bis* of the Civil Code, despite it being controlled by another company. This is because, in accordance with the recommendations of the 2020 Corporate Governance Code, decisions that result in the following are subject to the collective examination of and exclusive approval by the Board of Directors of Brembo S.p.A. which as of 31 December 2022 includes six independent Directors:

- the preparation of the Group's business, strategic and financial and budget plans;
- the issuance of directives on matters of financial and credit policy and the centralisation of functions such as treasury management, administration, finance and control; and
- the definition of the strategies for the growth, strategic and market positioning of the Group and its individual Companies, particularly where policies may influence

and determine their practical implementation by the Company's management.

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

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



3. COMPLIANCE WITH THE 2020 CORPORATE GOVERNANCE CODE (pursuant to Article 123-bis, paragraph 2, letter a, of TUF)

The Corporate Governance System of Brembo S.p.A. is inspired by and fully implements the principles and recommendations issued by the Corporate Governance Committee¹⁰ in the 2020 CGC. In fact, said principles and recommendations have been incorporated into Brembo's Corporate Governance Code (as approved on 17 December 2021 and available on the Company's website in its latest version¹¹), as well as into the Regulations of the BoD and the rules of its Committees.

As part of the process of adopting its 2020 CGC, Brembo also took account of Q&As functional to its application, published by the Corporate Governance Committee, in addition to assessing the potential impacts on Brembo's corporate governance system and identifying areas of specific interest and possible changes to its company practices. The results of this analysis indicated compliance with the principles and recommendations of the 2020 CGC.

On the basis of these in-depth analyses, upon the Shareholders' Meeting of 22 April 2021 it was proposed to amend the By-laws (specifically the article relating to "Purpose") in order to enshrine in its By-laws a commitment already promoted by the Group, namely pursuing long-term and Sustainable Development. The related amendment was approved.

Brembo prepared a new Brembo Corporate Governance Code, which was circulated in preliminary consultation to the members of the Audit, Risk & Sustainability Committee and Board of Statutory Auditors — along with comparative details, underscoring the proposals for deviations and reasons for the same — and then to all Directors.

On 17 December 2021 the Board of Directors thus approved the final text of the Brembo CGC, which incorporates all the principles and recommendations of the 2020 CGC, regarded as already applied in practice, with a few deviations due to the fact that some recommended practices were considered not functional to or compatible with Brembo's current governance model, while also taking account of the substance-over-form and comply-or-explain principle¹².

The concrete application of the 2020 CGC principles is illustrated in the various sections of this Report, whereas the deviations are shown in the table below at page 17¹³, along with the related reasons.

To this end, it is also clarified that, on the basis of the definitions provided by the 2020 CGC and ownership structures, Brembo qualifies as:

- a large Company, whose capitalisation was greater than €1 billion on the last Exchange business day of each of the previous three calendar years before the adoption of the 2020 CGC and approval of the Brembo CGC;
- a Company with concentrated ownership since its majority shareholder directly holds the majority of the votes that may be exercised in the ordinary shareholders' meeting.

Regardless of such classifications, the Company decided, where possible, to implement all recommendations of the 2020 CGC, without exercising any of the flexibility options granted. See the table below at page 18.

Finally, it should be acknowledged that the Board of Statutory Auditors indicated that it had found a detailed analysis with regard to the comparison with the 2020 CGC.

10 Reference is made to the Corporate Governance Code issued in January 2020 by the Corporate Governance Committee, available to public on the following website: www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2020eng.en.pdf

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

12 Since these are not obligations, the comply-or-explain approach is adopted, whereby when Brembo decides not to implement these recommendations, it explains the reasons for non-application or partial application by specific Board resolution. Where primary or secondary legislation is incompatible with the application of some recommendations, a resolution by the Board of Directors justifying non-application or partial application is not required.

13 Adherence to the Code entails that each deviation must be clearly indicated in the Corporate Governance Report and that the companies: (a) explain how the best practice recommended by the Code has been disregarded; (b) describe the reasons for the deviation; (c) describe how the decision to deviate from the Code was taken within the company; (d) if the deviation is limited in time, indicate when they plan to apply the relevant best practice; and (e) describe any conduct adopted by way of alternative to the best practice deviated from and explain how this decision achieves the goal underlying the principles of the Code and contributes, in any event, to good corporate governance.

MAIN DEVIATIONS COMPARED TO THE RECOMMENDATIONS OF THE 2020 CORPORATE GOVERNANCE CODE

REF. IN THE 2020 CGC - DEVIATIONS	JUSTIFICATIONS
Definitions	<p>Chief Executive Officer (CEO)</p> <p>On the basis of the Group's current organisational structure, approved by the Shareholders' Meeting on 17 December 2021, and in keeping with the delegated powers assigned by the Board of Directors on that same date, there are several individuals who may be characterised as holding primary responsibility for management of the company, identifiable as those in the following roles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Executive Chairman; • Chief Executive Officer - CEO • the Director in charge of the Internal Control and Risk Management System and the Chief CSR Officer; <p>all those designated Executive Directors, to whom the Board of Directors granted specific powers, authority, duties and areas of responsibility.</p> <p>Accordingly, all references in the 2020 CGC to the person holding primary responsibility for management of the company or CEO are specified in Brembo's CGC as identifying one of the roles indicated above by virtue of the powers, authority, duties and areas of responsibility defined by the BoD.</p> <p>N.B. In the Q&A included in the 2020 CGC it is specified that companies normally identify a single executive director as the person holding primary responsibility for management. However, the BoD may identify more than one such person where multiple directors are attributed equivalent management powers.</p> <p>See paragraphs 4.9 and 9.1.</p>
Article 2 - Composition of the Corporate Bodies	<p>Recommendation 4 Chairman's role</p> <p>On the basis of the Brembo Group's organisational and corporate structure (company with concentrated ownership), the BoD has decided to assign an executive role to the Chairman to ensure optimal use of the wealth of knowledge, experience, values and skills gained over time, so that the Group may continue its growth and development without interruption, in accordance and harmony with its past and identity.</p> <p>The independence of judgement of the BoD in its activities is in any case ensured by the presence of 6 Directors qualifying as independent, whose professional expertise and authoritativeness are an additional guarantee that all Board of Directors' decisions are taken in the sole interest of the Group and its stakeholders, without being subject to any direction or interference from third parties representing interests other than those of Brembo S.p.A.</p> <p>See paragraph 4.8.</p>
Article 4 - Appointment of Directors and BoD's self-assessment process	<p>Recommendation 7 Independence criteria</p> <p>The BoD assesses on an annual basis, after the preliminary review by the Remuneration & Appointments Committee, whether the individual Directors meet the independence requirements. Such assessment is performed in compliance with the consolidated principle of the prevalence of substance over form, which takes account of the principles set out in the 2020 CGC, the professionalism and dedication shown, as well as the active participation in Board meetings, and the speeches and thoughts relating to debate within the Board.</p> <p>See paragraphs 4.3, 4.4 and 4.10.</p>
Article 6 - Internal Control and Risk Management System	<p>Recommendation 19a) Board Performance Evaluation</p> <p>On the proposal of the Remuneration & Appointments Committee, the BoD assigned the LID (Lead Independent Director) responsibility for coordinating the Board Performance Evaluation, in addition to determining that the process of evaluating and circulating the plan of activity and its results would involve the participation of all Independent Directors and not just the members of the Remuneration & Appointments Committee.</p> <p>This was determined in light of the well-consolidated, effective methods used by the LID and Independent Directors (who, <i>inter alia</i>, are members of the Remuneration & Appointments Committee) to perform this activity in the course of the current term of the Board of Directors and to proceed in continuity with the three-year plan of the 2020-2022 BPE.</p> <p>See paragraph 7.1.</p>
	<p>Recommendations 32 b) and 34 CEO - ICRMS</p> <p>The BoD identified the Executive Director with the role of Chief CSR Officer as the Director responsible for setting up and maintaining the ICRMS (hereinafter the "ICRMSD"), on the basis of the experience gained over the years and the knowledge of Brembo's business sector and in continuity with the governance model for the risk management and control implemented to date.</p> <p>See paragraph 9.</p>

**RECOMMENDATIONS OF THE 2020 CORPORATE GOVERNANCE CODE FOR LARGE COMPANIES WITH CONCENTRATED OWNERSHIP - APPLICATION WITHIN BREMBO**

TOPIC	2020 CGC'S RECOMMENDATIONS FOR LARGE COMPANIES WITH CONCENTRATED OWNERSHIP	APPLICATION INTO BREMBO S.p.A. (AS A LARGE COMPANY WITH CONCENTRATED OWNERSHIP)
Number of Independent Directors	At least 1/3	In the BoD of Brembo S.p.A. 6 Directors out of 11 qualify as independent. See paragraph 4.10.
Meetings of Independent Directors	At least once (1) a year	In 2022, Independent Directors, coordinated by the LID, met three times: 19 January 2022, 21 April 2022, and 28 July 2022. The Board Secretary participated in meetings and prepared the minutes for each, as well as submitted to Executive Directors the suggestions and proposals put forward. See paragraph 4.11.
LID	Recommended	The Non-Executive and Independent Director Valerio Battista was reappointed by the BoD in his position as Lead Independent Director following the appointment of the company boards upon the General Shareholders' Meeting of 23 April 2020. See paragraph 4.11.
Maximum number of positions	Recommended	In order to ensure availability over time adequate to the diligent performance of the director's functions, the Company included a maximum number of four (4) positions at listed companies in its Regulations of the BoD. Positions at listed companies in which the Director also holds a significant equity interest are not taken into account to this end. See paragraph 4.5.
Appointments Committee	Powers may be delegated to the BoD	Brembo implemented the recommendation to set up the Appointments Committee in 2012, entrusting such function to the Remuneration Committee and accordingly changing its name to Remuneration & Appointments Committee. The Remuneration & Appointments Committee is made up of three (3) Independent Directors. See paragraph 8.2.
Audit & Risk Committee	Recommended	Brembo appointed an Audit, Risk & Sustainability Committee, made up exclusively of Independent Directors, and which also acts as the Related Party Transactions Committee. See paragraph 9.2.
Self-assessment	At least every three (3) years	The BPE (Board Performance Evaluation) shall be performed on annual basis. See paragraph 7.
Guidelines on the optimal composition of the BoD	Not recommended	The Board of Directors' Diversity Policies and (qualitative and quantitative) Criteria, indicated in Brembo's CGC and in the Regulations of the BoD (and in line with the recommendations of the 2020 CGC), as described below, aim at ensuring an optimal combination of skills, experience, professionalism, gender, age and other relevant aspects. These criteria, together with the indications that emerged from the 2022 BPE, constitute the basis of reference for the orientation by the outgoing Board of Directors for the managerial and professional candidates to be nominated in view of the appointment of the new company boards for the three-year term 2023-2025 during the General Shareholders' Meeting called to approve the Financial Statements for the year ended 31 December 2022 (20 April 2023) and are indicated in the document issued and published by the outgoing Board of Directors denominated "Guidelines of the outgoing Board of Directors of Brembo S.p.A. to Shareholders on the qualitative and quantitative composition of the Board of Directors" and in the Illustrative Report on the BoD's appointment published upon calling of the General Shareholders' Meeting ¹⁴ . See paragraph 4.4.
Succession plans	Recommended	On 17 December 2021, the BoD of Brembo approved the Brembo Group's current organisational structure reinforcing the Company's governance model in order to strengthen the top management team and gradually initiate internal succession mechanisms. Within this proven organisational structure and in accordance with the delegated powers assigned by the Board of Directors, Matteo Tiraboschi holds the position of Executive Chairman, Daniele Schillaci that of Chief Executive Officer (CEO). The organisational macro structure was illustrated on 17 December 2021. The Talent Management & Succession Plan was illustrated by the Chief HRO Officer during the Remuneration & Appointments Committee of 12 November 2021, while its updated version was subsequently submitted during the meeting of 14 November 2022. See paragraph 7.2.

Lastly, in order to apply the 2020 CGC in an increasingly consistent and substantial manner, as in the previous years the Board of Directors has examined the application by the Company of the recommendations made by the Governance

Committee in its Letter sent to issuers on 25 January 2023, indicating a sound level of concrete application at Brembo (see paragraph 16).

¹⁴ www.brembo.com/en/investors/for-shareholders/shareholders-meeting

4. BOARD OF DIRECTORS

4.1. ROLE OF THE BOARD OF DIRECTORS

Brembo's Board of Directors plays a key strategic guidance role that is not limited to defining the Company's strategic plans and determining its organisational structure, values and standards, but also constantly focuses on the creation of value in the long term and the pursuit of a "Sustainable Success". The Board:

- promotes sustainable growth in the medium-to-long term which takes into due consideration social and environmental aspects affecting its activity, through an adequate control and risk management system, including risks having an impact on sustainability;
- ensures utmost transparency towards the market and investors; and
- pays particular attention to material changes in business prospects and situations of risk to which the company is exposed.

The Board of Directors is also responsible for verifying the adequacy of the organisational, administrative and accounting structure and the appropriateness of the controls necessary to monitor the performance of the Company and the Group, as well as for performing the tasks set out in Article 1 of the Brembo CGC.

The performance of such activities / duties is described in detail in the paragraphs below.

4.1.1 ACTIVITY CARRIED OUT BY THE BOARD OF DIRECTORS

The activities performed in 2022 by the BoD, in the exercise of its powers, are summarised below.

Industrial Plan	On 10 February 2022, Brembo's BoD examined the Brembo Group's 2022-2026 Business Plan — in line with the 2030 target — which sets out the company's strategic goals and the actions to be taken to achieve those goals in keeping with the chosen risk exposure to promote the Company's Sustainable Success.
Operations and delegated powers and Significant Transactions	During its meetings of 3 March 2022, 11 May 2022, 20 June 2022, 28 July 2022, 7 October 2022, 9 November 2022 and 16 December 2022, the Board of Directors examined, assessed and monitored: <ul style="list-style-type: none"> • the performance and foreseeable evolution through information received from the Delegated Bodies, when presenting and approving the interim results; • the adequacy of the organisational structure of the Group and its administrative and accounting system, after receiving the opinions of the Governance Committees and the Board of Statutory Auditors, while constantly receiving information regarding the main organisational changes and the administrative and accounting standards observed; • the transactions with a significant strategic, operating, capital and/or financial impact carried out by the Company and/or its subsidiaries, assessing the relating risks and constantly monitoring their progress; • the significant transactions¹⁵, which were deemed consistent with the resolutions passed by the BoD; • the state of progress of the activities performed in the exercise of the delegated powers and of significant transactions and transactions in potential conflict of interest.
Group's growth strategies and related risks	With the participation of the Chief Business Development Officer and in some cases of the various Chief Operating Officers, the Board of Directors periodically discussed and reviewed the Group's organic and non-organic growth strategies, including mergers and acquisitions, and analysed the related risks (meetings of 21 April 2022, 20 June 2022, and 9 November 2022).
Russia-Ukraine conflict and increase in commodity prices	During several meetings, the Executive Directors updated the BoD on the impacts on Brembo arising from the Russia-Ukraine conflict. They also informed the BoD about the mitigation actions implemented by the working group specially set up to constantly monitor the evolution of the situation and to define the actions necessary to mitigate risks and possible direct and indirect impacts for the Group. Concurrently, the effects associated with the increase in commodity and energy prices were thoroughly analysed. To date, such increases have yielded limited impacts, thanks to the price-hedging strategies implemented prior to the outbreak of the conflict and initiatives of cost recovery from customers. To this end, a dedicated Board meeting was also held on 7 October 2022. No direct impacts for the Group or critical issues associated with production continuity have been identified neither on the supply nor on the customer side, however ongoing monitoring is necessary.

¹⁵ With regard to significant transactions, the Company acts in accordance with the instructions for managing the same. Significant Transactions are the transfers of resources, services or obligations that by purpose, payment, procedures, or execution time may have an impact on the integrity of company assets or the completeness and fairness of information, including accounting information. These instructions also envisage quarterly disclosures of these transactions, as well as transactions involving potential conflicts of interest carried out by Brembo S.p.A. or its subsidiaries pursuant to Article 2359 of the Civil Code, by Brembo's internal entities to the BoD and by the Board of Directors to the Board of Statutory Auditors.



Performance of the reference market and new products	During the meetings on 10 February 2022, 11 May 2022, 28 July 2022, 7 October 2022 and 9 November 2022, the Board of Directors examined, assessed and monitored the performance of, and outlook for, the automotive market — also in light of the Russia-Ukraine conflict, which caused a sharp increase in the energy and gas costs —, and also received an update regarding the main significant projects and product evolution (Business Transformation).
Co-option of a new Director and subsequent proposal of appointment by the Shareholders' Meeting	<p>On 25 February 2022, Director Laura Cioli, independent member of the Company's Board of Directors, Chairwoman of the Audit, Risk & Sustainability Committee and member of the Remuneration & Appointments Committee, formally notified to Brembo her intention to resign, with immediate effect, from her position, due to unexpected new professional commitments.</p> <p>Accordingly, on 3 March 2022 the Board of Directors of the Company, in line with the resolution approved by the Company's Ordinary Shareholders' Meeting of 23 April 2020, which set at 11 the number of the members of the Board of Directors who will remain in office until the approval of the Financial Statements for the year ended 31 December 2022, after having obtained an opinion from the Remuneration & Appointments Committee and based on the legal and regulatory requirements for the Board composition, co-opted Manuela Soffientini (for details, see paragraph 4.3) as Independent Director.</p> <p>For the purposes of the General Shareholders' Meeting of 21 April 2022, the BoD proposed to appoint M. Soffientini to remain in office until the end of term of the current Board of Directors, i.e. until the General Shareholders' Meeting called to approve the Financial Statements for the year ended 31 December 2022.</p>
Materiality Matrix and Disclosure of Non-Financial Information	<p>With reference to Sustainability, the Board examined, assessed and approved:</p> <ul style="list-style-type: none">• at the meeting on 16 December 2022, the proposed 2022 Materiality Matrix drawn up also taking into account the outcome of the survey conducted with internal and external stakeholders and the timetable of the process of collecting and preparing the NFD for 2022 (including the assurance activities plan by the firm commissioned);• at the meeting on 2 March 2023, the 2022 Disclosure of Non-Financial Information made available to the public along with this Report on 20 March 2023, as discussed in paragraph 1.3 above. <p>Non-financial reporting standardisation trends (new taxonomies, etc.) were constantly monitored through the reports of the Chief CSR Officer to the Audit, Risk & Sustainability Committee.</p>
Remuneration Policies¹⁶	<p>In the area of remuneration policies, the BoD reviewed and approved, with the prior favourable opinion of the Remuneration & Appointments Committee and with the attendance at the meetings of the Chief Human Resources & Organisation Officer, the subjects indicated below:</p> <ol style="list-style-type: none">1) On 3 March 2022:<ul style="list-style-type: none">• the closing results of the short-term annual Incentive Plan (MBO 2021) and definition of the proposals of the short-term annual Incentive Plan (MBO 2022);• the closing results of the Incentive Plan for Executive Directors and Top Managers (LTIP 2019-2021), and consistency with the long-term policies adopted previously;• the proposals for new short- and long-term remuneration policies, including the new Three-Year Incentive Plan for Top Managers (2022-2024 LTIP), incorporated into the Remuneration Report pursuant to Article 123-ter of the TUF (Section I);• the Report on the Remuneration Policy for 2022 and Remuneration Paid in 2021 (Sections I and II), assessing and confirming the effective implementation of the remuneration policies as defined and amended in 2021.2) On 2 March 2023:<ul style="list-style-type: none">• the closing results of the short-term annual Incentive Plan (MBO 2022) and their consistency with the short-term policies adopted previously; the BoD also defined the proposals of the short-term annual Incentive Plan (MBO 2023);• the proposal to review the Remuneration Packages for the Executive Chairman and the CEO;• the proposal to change the pay-out cap relating to the Category 1 for the years 2023 and 2024 of the 2022-2024 LTIP;• the Report on the Remuneration Policy for 2022 (Section I and Section II) and Remuneration Paid in 2021, drawn up in accordance with Article 123-ter of TUF, assessing and confirming the effective implementation of the remuneration policies as defined in 2022. <p>The main aspects of the new short- and long-term remuneration policies, approved by the Board, are illustrated in the Remuneration Report drawn up in accordance with Article 123-ter of TUF, which is available on Brembo's website.</p>

16 www.brembo.com, section Company, Corporate Governance, Remuneration Policies

Implementation of the Brembo Shareholder Engagement Policy	<p>In accordance with the provisions of Brembo Shareholder Engagement Policy, in 2022 the Chairman (with the support of the BoD's Secretary and the Investor Relator) periodically reported to the Board of Directors and to the Board of Statutory Auditors on the development and content of the dialogue and discussions with the current and/or potential Shareholders and/or Investors of the Company.</p> <p>These activities were carried out during the following meetings: 11 May 2022, 28 July 2022, and 9 November 2022. Moreover, at the date of publication of this Report, the BoD was updated also during the meeting of 2 March 2023.</p> <p>For further details, see paragraph 12.</p>
Board Performance Evaluation	<p>At its meeting on 20 January 2022, in accordance with its best practices and the provisions of the 2020 CGC and Brembo's CGC, the Board of Directors – aided by the LID with regard to coordination activities and by the Legal and Corporate Affairs GCF – identified three external firms to conduct the 2022 Board Performance Evaluation process to obtain substantive information in view of the appointment of new company boards and thus of the composition of the new Board of Directors.</p> <p>On 21 April 2022, the Board of Directors, having heard the opinion of the LID and Independent Directors of the bids received, identified the consultancy firm Russell Reynolds Associates to conduct the end-of-term Board Performance Evaluation (2022 BPE).</p> <p>During the meeting of 28 July 2022 the Board of Directors thus examined and discussed the activity plan for the BoD's self-assessment (Board Performance Evaluation), while during the meeting of 16 December 2022 it examined and discussed the findings of this activity.</p> <p>For a detailed description of activities and related results, see paragraph 7.1.</p>
Adequacy of the Internal Control and Risk Management System	<p>With regard to the ICRMS, the Board constantly monitored the main aspects associated with the System in the context of the various improvement and development plans of the different processes. Monitoring activities included the periodic reports received during the meetings of 3 March 2022, 28 July 2022 and 2 March 2023 from the Director in charge of the ICRMS, the Audit, Risk & Sustainability Committee, the Supervisory Committee and the Chief Internal Audit Officer, thus confirming the adequacy of the Internal Control and Risk Management System of Brembo, and the appropriateness of action plans for preventing risks identified by the management, including the actions/initiatives implemented in Italy and at Group companies to address the Covid-19 epidemic emergency and the related risks.</p> <p>During the meeting of 7 October the BoD also examined the new Guidelines on crisis management.</p>
Internal Audit	<p>During the meeting of 3 March 2022, the Chief Internal Audit Officer submitted to the BoD the 2022-2024 Audit Plan.</p> <p>Following resignation of Alessandra Ramorino effective from 31 March 2022, the Board — after having heard the opinion of the Audit, Risks & Sustainability Committee, the Remuneration & Appointments Committee and the Board of Statutory Auditors — on 28 July 2022 appointed Matteo Tradii as Chief Internal Audit Officer.</p> <p>Lastly, during the meeting of 16 December 2022 devoted to the 2023 budget examination, the Budget for the Internal Audit function was also assessed.</p>
Workplace safety indicators	<p>At its meeting of 3 March 2022, the Board of Directors analysed the 2021 Safety Performance and the related Group indicators, further exploring the programmes launched at the global level to constantly increase Group security levels.</p>
Regulations of the BoD	<p>In view of the appointment of new company boards, in order to allow the Board of Directors access to the highest levels of competency and expand the pool of potential candidates to individuals with particularly strong qualifications in the professional, management and entrepreneurial communities, and in light of the results of the 2022 BPE, the Board of Directors amended its Regulations to increase the age-limit for candidates for Independent Director to 78.</p> <p>The BoD thus adopted the updated Regulations on 16 December 2022.</p>
Adjustment to the Independent Auditors' Fees	<p>During the session of 21 April 2022, the Board of Directors, having heard the opinion of the Board of Statutory Auditors, approved the proposal to expand statutory auditing assignments and adjust the remuneration of the Independent Auditors to reflect the activities required to provide an opinion on the compliance of the consolidated financial statements with the provisions of the Commission Delegated Regulation (EU) 2019/815 of 17 December 2018, as amended (ESEF), confirming that this adjustment comes within the criteria of adjustment originally set by the Shareholders' Meeting.</p>



Related Party Transactions Procedure	<p>During the meetings of 3 March 2022, 11 May 2022, 28 July 2022, 9 November 2022, it was provided information about the implementation of the Framework Resolutions passed by resolution of 17 December 2021 for financial year 2022.</p> <p>During the meeting of 21 April 2022, also in light of the favourable opinion of the Audit, Risks & Sustainability Committee, in its capacity as Related Party Transactions Committee, the BoD:</p> <ul style="list-style-type: none">• approved the Significance Indices for identifying Highly Significant Transactions updated and calculated based on the data of the 2021 financial statements;• confirmed the amount of the "Threshold" differentiated in view of the nature of the counterparty, as follows:<ul style="list-style-type: none">– €250,000.00 (euro two hundred fifty thousand/00), in the case of transactions carried out with legal persons, entities and professional associations;– €100,000.00 (euro one hundred thousand/00) in the case of transactions carried out with natural persons. <p>Lastly, during the meeting of 16 December 2022, having heard the favourable opinion of the Audit, Risks & Sustainability Committee, it approved the draft framework resolutions for uniform transactions to be concluded with the same Related Party for 2023, pursuant to Article 4.9 of the RPT Procedure.</p>
Budget 2023	<p>During the meeting of 16 December 2022, the Board of Directors, following examination of the market trends relating to the automotive sector and the main projects identified by Brembo, analysed Brembo's 2023 budget, finding the targets set in it to be compatible with the nature and levels of the risk identified, and adequate in view of the sustainability of Brembo's business in the medium and long term.</p>
Corporate Transactions	<p>Based on the resolutions approved by the BoD in 2022, the main corporate transactions carried out are described below.</p> <ul style="list-style-type: none">• New JV — Shandong BRGP Friction Technology Co., Ltd. In 2022, Brembo and Gold Phoenix signed a 50/50 joint venture agreement establishing a new company, Shandong BRGP Friction Technology Co., Ltd. The new company will create the first large scale Brembo manufacturing facility fully dedicated to produce innovative aftermarket pads. It brings together Brembo's leadership in braking systems with Gold Phoenix's high-tech solutions and will focus on superior product quality and innovation, especially in terms of performance, comfort, durability and sustainability, with the aim of anticipating the challenges of electrification and autonomous driving. The joint venture will serve the three main segments (passenger cars, light heavy commercial vehicles and heavy duty trucks) seizing the new opportunities arising from a growing market.• Brembo Ventures In 2022, Brembo also launched Brembo Ventures, the Company's venture capital unit, with the aim of expediting the development of innovative solutions for the mobility of tomorrow. Brembo Ventures will make strategic investments at global level in the best technological startups able to add value to both products and production processes. In particular, its focus will be on companies operating in AI, big data, sensors, mechatronics, energy efficiency and sustainability that can find application in the automotive industry. Brembo Ventures will also coordinate all relationships with the startups in which Brembo holds a stake, creating an ecosystem able to support their technical evolution and monitor their financial performance, in addition to managing investments in venture capital funds and partnerships with technological incubators. The most recent transaction of Brembo Ventures was the acquisition as lead investor of a 6.8% stake in PhotonPath, a Milan-based company established in 2019 as a spin off from the Milan Polytechnic and specialising in the production of integrated photonics-based products.

4.2. APPOINTMENT AND REPLACEMENT OF COMPANY DIRECTORS

The Company is governed by a Board of Directors made up of a minimum of five (5) and a maximum of eleven (11) members, as determined by a resolution of the General Shareholders' Meeting.

Directors are appointed by the ordinary Shareholders' Meeting on the basis of lists with a minimum threshold of 1% of share capital.

SUMMARY OF THE COMPANY'S BY-LAWS PROVISIONS

The Board of Directors consists of:

- a minimum of five (5) and a maximum of eleven (11) members (executive and non-executive Directors), who may be re-elected and, unless otherwise resolved by the General Shareholders' Meeting, shall hold office for the period specified in the General Shareholders' Meeting appointment resolution, up to a maximum of three years; they shall expire at the date set for the General Shareholders' Meeting called to approve the Financial Statements for their last year of office, subject to the causes for termination and forfeiture provided for by law and the By-laws;
- at least one (1) Board member, or two members if the Board is made up of more than seven members, meeting the independence criteria pursuant to laws and the Corporate Governance Code of Borsa Italiana, endorsed by the Company;
- its composition must reflect gender balance, in accordance with the laws and regulations from time to time in force.

The Brembo's CGC, which also incorporates the provisions of the Regulations of the BoD (most recently updated on 9 November 2022) establishes additional both quantitative and qualitative criteria for the formation of the Board of Directors, so that its composition is suited to the Group's size, positioning, complexity, specific industry and strategies. These criteria also represent and include the diversity policies in the composition of the governing body (see paragraph 4.4).

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

- the lists containing a number of candidates equal to or greater than three cannot include only candidates of the same gender (men and women); these lists must include a number of candidates of the under-represented gender such as to ensure that the composition of the Board of Directors complies with the laws and regulations on gender balance from time to time in force, it being understood that where the application of the distribution criterion between genders results in a non integer number, this must be rounded up in compliance with the laws — including regulatory — applicable from time to time and as specified in the notice of calling of the General Shareholders' Meeting called to resolve on the appointment of the members of the Board of Directors.

Moreover, all lists must be drawn up taking into account the diversity criteria specified in Brembo's CGC;

- the lists must be filed with the Company's registered offices at least 25 calendar days prior to the scheduled date of the General Shareholders' Meeting at first calling and they must be made available to the public at the Company's registered offices, on the corporate website and in the other manners and forms specified under statutory and regulatory provisions, at least 21 calendar days prior to the scheduled date of the General Shareholders' Meeting;
- the lists shall be numbered in serial order according to the date of their filing with or submission to the company;
- the filing of voting lists pursuant to the provisions of Article 15-bis of the By-laws shall also be valid for General Meetings held at subsequent callings, if any;
- in this latter case, new voting lists may be submitted and the aforementioned terms set forth for the filling of lists are reduced to 15 and 10 days, respectively.

With reference to the procedures regulating the voting process to appoint the Governing Body:

- all the Board members to be appointed as determined by the General Shareholders' Meeting, save one (1), shall be drawn from the list obtaining the highest number of the votes cast by Shareholders, in the same serial order in which they appear on the said list;
- the remaining seat on the Board shall be awarded to the first candidate on the list that obtained the second highest number of votes and that is not linked in any way, whether directly or indirectly, with the Shareholders who submitted or voted in favour of the list that obtained the highest number of votes;
- the positions of Independent Directors, who must meet the requirements of independence, pursuant to article 15 of these By-laws as mentioned above, will be filled from the list that obtained the highest number of the votes cast, or if this is not possible, from the list that obtained the second highest number of votes;
- for the intents and purposes of appointments to the Board of Directors, no account must be taken of lists that failed to obtain a number of votes representing at least half the aforementioned percentage established under Article 15-bis of the By-laws for the submission of voting lists (for instance, half the 1% of share capital);
- should only one list be submitted, all the members of the Board of Directors must be drawn from the said list, it being understood that in the event no list is submitted, the General Shareholders' Meeting shall pass related resolutions by majority vote, in accordance with applicable laws and regulations, and provisions concerning gender balance (including the rounding-up to the next higher unit in the event the application of the distribution criterion between genders results in a non integer number);
- should be presented two or more lists, the Board of Directors members shall be drawn: (i) from the list obtaining the highest number of the votes cast by shareholders, in the same serial order in which they appear on the said list, all the Board members to be appointed save one (1), without prejudice to provisions concerning gender balance and pursuant to applicable laws and regulations; (ii) the remaining seat on the Board shall be awarded to the first candidate on the list that obtained the second highest number of votes and that is not linked in any way, whether directly or indirectly, with the Shareholders who submitted or voted in favour of the list that obtained the highest number of votes.

Composition (Article 15 of the By-laws)

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

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



It should be noted that Brembo's By-laws does not provide for the possibility for the outgoing Board of Directors to submit its own list.

4.3. COMPOSITION OF THE BOARD OF DIRECTORS FOR THE THREE-YEAR PERIOD 2020-2022

The General Shareholders' Meeting held on 23 April 2020 confirmed the number of Board members at 11 and appointed the Board of Directors for the three-year period 2020–2022, i.e., until the General Shareholders' Meeting called to approve the Financial Statements for the year ended 31 December 2022, based on the two lists submitted respectively by the majority shareholder Nuova FourB S.r.l. and a group of Asset Management Companies and other institutional investors (holding 2.27836% of the share capital, overall).

The candidates for the three-year period 2020-2022 were nominated on the basis of opinions expressed by the then outgoing Board of Directors regarding its size and composition and the types of professionals and managers (total number, number of independent directors, length of term, gender, professional skills), and the related remuneration, as described in the Directors' report on the appointment of the Board of Directors, made available on the Company's website.

These criteria, together with the guidelines expressed and published by the outgoing BoD — called "Guidelines of the outgoing Board of Directors of Brembo S.p.A. to Shareholders on the qualitative and quantitative composition of the Board of Directors" — constitute the basis of reference for the Company's Shareholders for the candidates to be nominated for the appointment of company officers for the three-year term 2023-2025 during the General Sharehold-

ers' Meeting called to approve the Financial Statements for the year ended 31 December 2022 (20 April 2023). These guidelines aim at ensuring an optimal composition of the Board of Directors, with an ideal mix of skills, experience and professionalism among Board members.

In 2022, the composition of the Board of Directors changed. On 25 February 2022, Independent Director Laura Cioli, — also Chairwoman of the Audit, Risk & Sustainability Committee and member of the Remuneration & Appointments Committee — formally notified Brembo of her intention to resign, with immediate effect, from her position, due to unexpected new professional commitments. On 3 March 2022, the Board:

- co-opted Manuela Soffientini, pursuant to Article 2386 of the Civil Code, as new member of the Board of Directors, to remain in office until the forthcoming General Shareholders' Meeting, and confirmed that she met the independent requirements as per the TUF and the Corporate Governance Code;
- Appointed the co-opted Director as member of the Remuneration & Appointments Committee and of the Audit, Risk & Sustainability Committee;
- appointed Elisabetta Magistretti Chairwoman of the Audit, Risk & Sustainability Committee, in office until the General Shareholders' Meeting called to approve the Financial Statements for the year ended 31 December 2022.

COMPOSITION OF THE BOARD OF DIRECTORS AND BOARD COMMITTEES - 2022

	OFFICE HELD	NAME AND SURNAME	YEAR OF BIRTH	DATE OF FIRST APPOINTMENT (*)	IN OFFICE FROM	IN OFFICE UNTIL	LIST (**)	INDEP. EXEC.	NON. -EXEC.	AS PER CODE	INDEP. AS PER TUF	ATTENDANCE RATE AT 2022 MEETINGS (***)	OTHER OFFICES HELD (****)	ATTENDANCE RATE AT SHAREHOLDERS' MEETINGS	AUDIT, RISK & SUSTAINABILITY COMMITTEE / RELATED PARTY TRANSACTIONS		REMUNERATION & APPOINTMENTS COMMITTEE	
															2022 MEETINGS	ACTIONS COMMITTEE	APPOINTMENTS COMMITTEE	
Executive Chairman	Matteo Tiraboschi	1967	24.04.2002	23.04.2020	Approval of the Fin. Stat. at 31.12.2022	Ma	X						100%	-	100%			
Chief Executive Officer	Daniele Schillaci	1964	28.06.2019 (co-option)	23.04.2020	Approval of the Fin. Stat. at 31.12.2022	Ma	X						100%	-	100%			
Director	Cristina Bombassei	1968	16.12.1997 (co-option)	23.04.2020	Approval of the Fin. Stat. at 31.12.2022	Ma	X						90%	1	100%			
Director	Elisabetta Magistretti	1947	23.04.2020	23.04.2020	Approval of the Fin. Stat. at 31.12.2022	Ma		X	X	X		100%	2	100% (Chair 100%)		X		
Director	Elizabeth M. Robinson	1956	23.04.2020	23.04.2020	Approval of the Fin. Stat. at 31.12.2022	Ma		X	X	X		90%	1	100%		X 100%		
Director	Manuela Soffientini	1959	03.03.2022	03.03.2022	Approval of the Fin. Stat. at 31.12.2022	Ma		X	X	X		100%	3	100%	X 100%	X 100%		
Director	Gianfelice Rocca	1948	29.04.2011	23.04.2020	Approval of the Fin. Stat. at 31.12.2022	Ma		X	X	X		90%	8	0%				
Director	Umberto Nicodano	1952	03.05.2000	23.04.2020	Approval of the Fin. Stat. at 31.12.2022	Ma		X				100%	-	100%				
Director (LID)	Valerio Battista	1957	20.04.2017	23.04.2020	Approval of the Fin. Stat. at 31.12.2022	Ma		X	X	X		80%	2	0%				
Director	Nicoletta Giadrossi (*****)	1966	20.04.2017	23.04.2020	Approval of the Fin. Stat. at 31.12.2022	Mi		X	X	X		80%	3	100%	X 80%	X (Chair) 100%		
Director	Roberto Vavassori	1959	17.12.2021	17.12.2021	Approval of the Fin. Stat. at 31.12.2022	Ma	X					100%	-	100%				
Number of meetings held during the year of reference							(2022)				BoD: 10	Shareholders' Meetings: 1		Audit, Risk & Sustainability Committee: 10				
DIRECTORS WHO LEFT OFFICE IN 2022																		
Director	Laura Cioli	1963	20.04.2017	23.04.2020	25.02.2022	Ma		X	X	X	66.67%	3 (as of 25.02.2022)		X (Chair) 0%		X 0%		

- (*) This column shows the date on which the Director was appointed by the General Shareholders' Meeting as a Director of Brembo for the first time; 'co-option' means the date of co-option by the Board of Directors.
- (**) This column indicates the list from which each Director was appointed ("Ma": majority list; "Mi": minority list). It should be noted that Brembo's By-laws does not provide for the possibility for the outgoing Board of Directors to submit its own list.
- (***) This column shows the Directors' attendance rate at the meetings held by the BoD or Board Committees in 2022 (No. of times attended/No. of meetings held during the Director's actual term of office).
- (****) This column shows the number of Directorships or Auditorships held in other companies listed on regulated markets, including foreign markets, financial companies, banks, insurance companies and large companies. Said information can be obtained from their respective statements. It should be noted that the maximum number of Directorships and Auditorships in listed companies is set at four. Positions at listed companies in which the Director also holds a significant equity

interest should not be considered. The positions of each Director are indicated in his or her respective Professional profile.

(*****) It should be noted that Gianfelice Rocca qualified as independent due to the consolidated principle of the prevalence of substance over form (since the renewal of his appointment as Director of Brembo follows nine years of completed service in office). This was also in view of the professionalism and dedication that he has always shown and his active, punctual participation in Board meetings, and to his speeches and thoughts that have enriched and instilled quality into debate within the Board towards the resolutions passed, while also maintaining complete independence of judgement.

(******)The candidature of Director Nicoletta Giadrossi was submitted by a group of Shareholders representing 2.27836% of the share capital - General Shareholders' Meeting held on 23 April 2020.



The BoD's self-assessment activities performed through the analysis and evaluation of the individual statements upon appointment and verification thereof each year (the last time during the meeting held on 2 March 2023), confirmed the following:

- all the appointed Directors meet the requirements of personal integrity, professionalism and respectability imposed by applicable statutory and regulatory provisions;
- the Non-executive Directors and those who can qualify as Independent Directors meet the requirements set by Article 148, paragraph 3, of TUF, and/or by the 2020 CGC and Brembo's CGC, as indicated in the table at page 25. The table also specifies the Directors' respective roles within the company, their attendance rate at the Board of Directors' meetings held in 2022, their seniority of service, and the number of positions held with other relevant companies;
- at least two-fifths (2/5)¹⁷ of the BoD consists of the less-represented gender;
- no Directors reported circumstances requiring the submission of a report by them for the purpose of a departure from the competition principle;
- an Executive Director (R. Vavassori) is also a Director of a 50% owned by Brembo S.p.A. (BSCCB S.p.A.); any other Director holds positions in Subsidiaries of the Group.

Business from the University of Bergamo, and after being admitted to the Bergamo Accountants Association and the Register of Statutory Auditors in 1995, he began his career at the Milan offices of a major auditing firm, where he remained for approximately four years. He then went into private practice for ten years as a Certified Public Accountant specialising in restructuring of companies undergoing a crisis situation, bankruptcy proceedings, taxation and corporate matters, while also serving as Director and Statutory Auditor in various companies. He has served as Director of two Italian SPACs and he has been a member of the Board of Directors of Milan Polytechnic since January 2017.

DANIELE SCHILLACI

Chief Executive Officer - CEO

Chief Executive Officer of the company since 1 July 2019. Daniele Schillaci was born in Sicily, Italy in 1964. After graduating in Industrial Technologies Engineering at the Polytechnic University of Milan in 1993, he has gained an experience of over 25 years in the automotive sector covering increasingly complex roles at an international level. After his initial experience at Renault and then as Alfa Romeo Brand Manager at Fiat Auto, Schillaci joined Toyota covering positions of increasing responsibility in Spain and France until he was appointed Senior Vice President, Sales & Marketing Toyota Europe. Since July 2015 he has worked in Japan in the role of Executive Vice President and Executive Committee Member of Nissan Motor Corporation, with responsibility as Head of Global Sales & Marketing and Electric Vehicles for all the Constructor's brands — Nissan, Datsun, Infiniti — focusing specifically on car production and market positioning. He also served as President of Japan & Asia Region with responsibility for production, engineering, development, sales and marketing, as well as administration and finance and led Nissan's "Zero Emission Vehicles" project.

PROFESSIONAL PROFILE OF THE DIRECTORS CURRENTLY IN OFFICE

A short professional profile of each Director, with his/her personal and professional features, is included hereinafter, and is also available on the Company's website¹⁸.

MATTEO TIRABOSCHI

Executive Chairman¹⁹

Born in Bergamo in 1967, he has been Executive Chairman of Brembo Group since December 2021. From 2011 to 2021 he held the role of Executive Deputy Chairman and since 2002, the year he joined the company as Chairman of a subsidiary, he has been a member of the Board of Directors of Brembo S.p.A. He has served in roles of increasing responsibility at Brembo, including at an international level, such as Head of Foreign Subsidiaries and Group CFO and Investor Relator. After obtaining a degree in Economics and

CRISTINA BOMBASSEI

Director in charge of the Internal Control & Risk Management System

Cristina Bombassei has been a Director of Brembo S.p.A. since 1997 and Chief CSR Officer, tasked with promoting Brembo Group's commitment to Corporate Social Responsibility, since 2013.

She is a Director of Kilometro Rosso S.p.A.

She is President of the Pro Universitate Bergomensi association.

¹⁷ Minimum quota of the less-represented gender in the corporate bodies of listed companies (Law No. 160 of 27 December 2019), in force at the date of appointment of the Board of Directors (General Shareholders' Meeting of 23 April 2020) for the three-year term 2020-2022, as well as for the three-year term 2023-2025.

¹⁸ www.brembo.com, section Company, Corporate Governance, Governing Boards and Committees.

¹⁹ The Director was appointed Chairman by the Shareholders' Meeting of 17 December 2021, while the first Board of Directors' meeting convened after said Shareholders' Meeting granted him the powers to manage the Company. He had previously served as Executive Deputy Chairman since 2011.

She is a member of the Board of Directors of fashion group OTB – Only The Brave.

At Confindustria Nazionale she holds the position of President of the Technical Corporate Social Responsibility and Sustainability Group and is also a Member of the General Council of Confindustria Bergamo.

In addition, she is on the Board of Directors of AIDAF, the Italian Family Business Association.

She is a member of the Board of the Sodalitas Foundation. She was made a Commander of the Order of Merit of the Italian Republic in 2021 and named as one of Forbes magazine's '100 successful Italian women' in 2018.

Additionally, she is an *Honorary Member* of the Fondazione Cesvi humanitarian organisation.

ELISABETTA MAGISTRETTI

Independent Director

Italian citizen.

She has been Non-executive Independent Director of Brembo S.p.A. since April 2020.

She graduated with honours in Economics and Business Administration at the Bocconi University of Milan.

She is registered in the Certified Public Accountants Register, as well as in the Auditors Register. From 1972 to 2001, she worked for Arthur Andersen becoming a partner in 1984. In 2001, she became Central Manager Head of Administration Governance at UniCredit. From 2006 to 2009 she served as Head of Group Internal Audit Department within UniCredit. She has also been Management Board member of Italian National Accounting Body and BoD member of Interbank Deposit Protection Fund (until 2009), as well as member of the Supervisory Board of EFRAG. From 2011 to 2016 she served as Non-executive Independent Director of Pirelli & C. S.p.A. and from 2012 to 2020 as Non-executive Independent Director of the Luxottica Group S.p.A.

Currently, she is a Non-executive Director of Mediobanca-Banca di Credito Finanziario S.p.A. and of Smeg S.p.A. She is member of the Board of Statutory Auditors of the UniCredit Foundation and of Fondazione Italiana Accenture, as well as member of the Executive Board of the "Per Milano Onlus" association and the Management Committee of the "Associazione per Milano" Fund.

ELIZABETH MARIE ROBINSON

Independent Director

Co-founder and Vice Chairwoman of Indaco Venture Partners SGR. Previously she served as Investment Director Venture Capital at Quadrivio SGR from 2014 to mid-2018, when she left that role to found Indaco. She also served as Venture Consultant for Sofinnova Partners in Paris from 2005 to 2008. She has been an Angel investor for over 10 years.

Elizabeth has broad experience in life sciences and the de-

velopment and granting of licences for innovative pharmaceutical products. She was a co-founder of NicOx S.A.(1997) and President of NicOx Research Institute from 2006 to November 2022. She is a member of the Board of Directors of Brembo S.p.A., a listed company. Previously, she served on the Board of Directors of several companies operating in the life sciences sector in Italy including MolMed S.p.A. She was a member of the Fulbright Committee in Italy from 2007 to 2020. She is a Board member of the Penta Foundation, a no profit organisation aiming to develop treatments for paediatric infectious diseases. She is also committed to actively support the education of girls living in underdeveloped areas and the cultural development of Italy's rural areas.

In her career, Elizabeth has served as Director, Product Development, at Recordati Italy (1990-1996); Consultant, Technology Development, at Techint Engineering Company (1988-1990); Vice President, New Technology Ventures Europe, at Genzyme (1985-1988); Visiting Scientist at MIT (1984-1987); and Post Doctorate Research Associate at MIT (1982-1984).

Elizabeth graduated Phi Beta Kappa from Wellesley College in 1977, received her M.S. in Chemical Engineering from Massachusetts Institute of Technology in 1979 and her Ph.D. in biotechnology from MIT in 1982.

MANUELA SOFFIENTINI

Independent Director

Born in 1959, she graduated in Economics in 1983 at the Università Cattolica of Milan.

She started her professional life at Henkel Italia reaching the position of Product Manager Perlana and Dixan. From 1990 up to 1997 she worked as Marketing Manager first and then as Marketing and Sales Director at Nuova Forneria, a joint-venture among the SME, Barilla and Ferreiro groups (dealing in the food and snacks market).

In 1997, she entered the Philips group: at the beginning in Philips Lighting as Manager Consumer Lamps and Batteries, establishing a new organization to develop the penetration of Philips in the Italian market (lamps and batteries); thereafter, in 2001 she was appointed General Manager of Philips DAP Italy. In 2008, she entered Philips Consumer Lifestyle, where she took the position of Deputy Chairwoman and General Manager responsible for the small domestic appliances and consumer electronics business, with the specific task to complete the integration of the two former organisations.

In May 2012, she took the position of Chairwoman and Managing Director of Electrolux S.p.A., Major and Small Appliances and International, while in January 2021 she was appointed Chairwoman of Electrolux Italia S.p.A., the Italian holding of the Group.

She was President of Confindustria Applia Italy from June



2016 to June 2021.

Board member at:

- Pirelli S.p.A. from 2012 to 2016;
- Geox S.p.A. from 2016 to 2019;
- Banco Bpm from 2017 to date.

NICOLETTA GIADROSSI

Independent Director

She has been a Director of Brembo S.p.A. since 2017. She is currently also Chairwoman of the Ferrovie dello Stato Italiane Group, and of Capricorn Energy Plc, as well as a member of the Board of Directors of Royal Vopak N.V.

She is a member of the Board of Directors of ISPI (Italian Institute for International Political Studies) and member of the Executive Board of the Amici dell'Accademia dei Lincei association.

Previously, she also served as a member of the Board of Directors Falck Renewables S.p.A., IHS Markit Ltd, Fincantieri S.p.A., Faiveley Transport S.A., Bureau Veritas S.A., and Aker Solutions Asa.

She began her career in 1988 at The Boston Consulting Group in Paris.

In 1995, she joined General Electric Company, where she stayed for more than ten years, serving in various managerial roles in the Equipment and Oil & Gas sector, such as General Manager, GE Oil & Gas Downstream.

From 2009 to 2012, she was Vice President & General Manager, Europe, Middle East and Africa of Dresser-Rand, a company operating in the Oil & Gas and Renewable Energies sector.

From 2012 to 2014, she was Executive Vice President/Head of Operations at Aker Solutions Asa in Oslo, an offshore engineering firm.

From 2014 to 2016, she was President Region A (Europe, Africa, Middle East, Russia and India) of Technip, a French engineering and technology firm in the energy and infrastructure sectors.

She holds a degree in Mathematics and Economics from Yale University and an MBA from Harvard Business School.

VALERIO BATTISTA

Independent Director

With a degree in Mechanical Engineering from the University of Florence, Valerio Battista is a manager with a deep knowledge and understanding of the industrial sector thanks to over 30 years of experience, first with the Pirelli Group and then with the Prysmian Group, of which he took the helm in 2005. At the Pirelli Group, he held positions of increasing responsibility, handling in particular the restructuring and reorganisation of Pirelli Cavi, making it into one of the company's most profitable and competitive divisions in the period 2002-2004. In 2005, he oversaw the creation

of the Prysmian Group, which he led to its IPO in 2007. The Group, of which he is currently the Chief Executive Officer, is world leader in the energy and telecom cable systems industry, with about 30,000 employees and 112 plants worldwide. He has been President of Europacable since June 2014 and a member of the Board of Directors of Brembo S.p.A., with the role of Lead Independent Director, since April 2017. He is also the sole director of VB Invest S.r.l.

UMBERTO NICODANO

Non-executive Director

A Director of Brembo S.p.A. since 2000.

A partner in the law firm BonelliErede since its foundation, he deals primarily with extraordinary finance transactions and matters of corporate governance and succession.

He has gained an extensive experience as Director and member of committees within listed and private companies. He sits on the Board of Directors of various companies including Valentino S.p.A., Kerakoll, Miroglia and Illva Saronno Holding.

GIANFELICE ROCCA

Independent Director

He is Chairman of the Techint Group, which includes the companies Tenaris, Ternium, Tenova, Techint E&C, Tecpetrol and Humanitas. A recognised global leader in the iron and steel, energy and infrastructure sectors, last year the Group reported annual revenues of 27.1 billion dollars and a headcount of approximately 55,834. In the 90s, he founded the Humanitas Clinical Institute, a general hospital among the most renowned in Europe: an international centre of research, teaching and case management of the Harvard University. He has been a member of the Board of Directors of the Luigi Bocconi Business School since November 2014. In July 2017, he was named a member of the Board of Directors of the Leonardo Da Vinci National Museum of Science and Technology Foundation. In June 2020, he was appointed Special Advisor Life Sciences

within Confindustria. In Italy, he sits on the Boards of Directors of Brembo S.p.A., Buzzi Unicem S.p.A. and is also a member of the Advisory Board of Milan Polytechnic. From June 2013 to June 2017, he was President of Assolombarda, the largest territorial association of entrepreneurs in Italy. For eight years — from May 2004 to May 2012 — he was Vice President of Confindustria in charge of Education, and from June 2012 to June 2016 he was a member of the Executive Board of EIT (the European Institute of Innovation and Technology). At the international level, he is Vice President of the Aspen Institute and also a member of its Executive Board, in addition to being a member of the European Advisory Board of the Harvard Business School and, finally,

a member of the ERT (European Round Table of Industrialists). Active in social and charity initiatives, he is Chairman of the Fondazione Rocca and the Fondazione Fratelli Agostino ed Enrico Rocca. In 2007, he was granted the Italian honorary title of "Cavaliere del Lavoro" and in 2009 he was awarded an honorary degree in Management Engineering from the Polytechnic of Milan. In 2010, the President of the Italian Republic, Giorgio Napolitano, awarded him the "2009 Leonardo Prize" for his contribution to the strengthening of the Italian international expansion in the steel, energy and infrastructure industries. In 2018, he was awarded the honorary title of "Commendatore" by President of the Italian Republic Sergio Mattarella for his dedication and contribution to Italy's economy. He graduated with honours in Physics from the University of Milan and completed a PMD at the Harvard Business School in Boston. He lives in Milan, is married and father of two children.

ROBERTO VAVASSORI
Executive Director²⁰

A manager of just over 60 years of age, he joined Brembo in 1978 as a part-time employee and was hired as a manager in 1986. Italian nationality, knowledge of English at mother tongue level and German at basic level. His entire career, after graduating and qualifying as a chartered accountant and auditor, took place in the automotive world at Brembo Group and in roles of increasing responsibility, especially in the multinational sphere. In his various responsibilities, he has always worked closely with the ownership, the Board and the CEO, depending on the tasks assigned. He is known and respected as an expert in the automotive sector, its dynamics and in particular the evolution of future trends and regulations, both within the industry community and the financial community. He is a regular speaker at conferences and seminars, including international ones.

He is aware of extra-sectoral and geopolitical trends and phenomena, in particular related to decarbonisation and energy transition issues. He is familiar with the Italian, European and international regulatory frameworks of the sector and regularly interacts with Italian and European legislative authorities. He can draft, read and interpret complex and strategic financial and business reports and plans. He is familiar with typical corporate development transactions and has actively participated in more than twenty acquisition transactions during his career. He is currently a board member of high-level scientific and cultural institutions. Thanks to his work experience, he has an excellent knowledge of Brembo's products and processes. He is currently Vice Chairman of BSCCB S.p.A., an equal joint venture between Brembo and the German group SGL for the development and production of carbon ceramic disc brakes, with two plants, located in Italy and Germany.

He is a member of the General Council of the Italian Confederation of Italian Industry (Confindustria), as a representative of large-scale industry, and is a member of the Culture and Energy technical groups. He is a member of the General Council of Confindustria Bergamo. From 2012 to 2015 he was President of ANFIA, the Italian Association of the Automotive Industry, where he is currently a member of the Board of Directors. He is a member of the board of the Lombardy Mobility Cluster. From 2016 to 2019, he was President of CLEPA, the Brussels-based European Association of Component Manufacturers, which is a permanent contact point for the European institutions on mobility issues, and is a member of the Board. He is managing director of Kilometro Rosso. He is a member of the board of directors of the Istituto di Ricerche Farmacologiche Mario Negri IRCCS. He is a councilor of the International Piano Festival of Brescia and Bergamo.

4.4. CRITERIA AND POLICIES FOR DIVERSITY IN THE COMPOSITION OF THE BOARD AND THE COMPANY'S ORGANISATION

Brembo's Board of Directors approved, applied — already from the Board's 2017-2019 term of office — and constantly updated the Board of Directors' Diversity Policies and Criteria, which provide for new criteria, based on as objective a foundation as possible, in addition to those established by applicable laws and regulations, relating to the profes-

sionals to propose as candidates in order to ensure that the composition of the Board of Directors is adequate to the Group's size, position, complexity and the specific nature of its business sector and strategies.

²⁰ He was appointed by the Shareholders' Meeting of 17 December 2021 and will remain in office until the end of the current Board's term.



These criteria take account of the adjustment of the minimum quota reserved to the less represented gender in the corporate bodies introduced by Law No. 160, of Law 27 December 2019²¹.

The Board of Directors' Diversity Policies and Criteria, indicated in the Brembo's CGC and the Regulations of the BoD (and in line with the 2020 CGC), as described below, aim at ensuring the appointment of Board members who have an optimal combination of skills and professional background and form the diversity policies for the Governing Body's composition not only with regard to gender, but also experience, professionalism, age and other relevant aspects. Within these criteria, qualitative and quantitative criteria have also been formulated to be used to assess the significance of the relationships being examined for the purposes

of assessing the independence of the Directors.

These criteria, together with indications that have emerged from the 2022 BPE and the guidelines expressed and published by the outgoing BoD — called "Guidelines of the outgoing Board of Directors of Brembo S.p.A. to Shareholders on the qualitative and quantitative composition of the Board of Directors" — constitute the basis of reference for the Company's Shareholders for the candidates to be nominated for the appointment of the new company officers for the three-year term 2023-2025 during the forthcoming General Shareholders' Meeting called to approve the Financial Statements for the year ended 31 December 2022 (20 April 2023), with the aim of ensuring an optimal composition of the Board of Directors, with an ideal mix of skills, experience and professionalism among the Board members.

DIVERSITY POLICIES AND CRITERIA IN THE COMPOSITION OF THE BOARD OF DIRECTORS (Article 2 - Composition of the Corporate Bodies – Article 3 - Functioning of the governing body)

LEGAL AND REGULATORY REQUIREMENTS

Non-existence of grounds for disqualification	Non-existence of situations entailing ineligibility or disqualification within the meaning of Article 2382 of the Civil Code ²² .
Integrity and professionalism	Satisfaction of the requirements pursuant to article 147- <i>quinquies</i> of TUF.
Gender	Percentage of seats reserved to the less represented gender in accordance with legislation applicable from time to time ²³ .
Independence	Satisfaction of the independence requirements pursuant to Article 147- <i>ter</i> , paragraph 4, and Article 148, paragraph 3, of TUF, and satisfaction of the independence requirements pursuant to Recommendation No. 7 of the 2020 CGC and Application Rules No. 7 and 8 of Brembo's CGC.

QUANTITATIVE FEATURES

Age	Independent Directors: a maximum age of 78 and a minimum age of 35 (at the date of submission of the lists for the purpose of a potential candidacy). Reaching the maximum age limit will not be considered mid-term and, if reached, will not entail any forfeiture.
Overall number	11
No. of minority Directors	At least one (1) (or more than one (1), where required by the By-laws).
Gender	Percentage of seats reserved to the less represented gender in accordance with legislation applicable from time to time ²⁴ .

21 2020 Budget Law – which applies from the first renewal of the governing and control bodies of companies listed in regulated markets after the law enters into force, i.e. after 1 January 2020. Article 1, paragraphs 302 and 303, which provides that: i) the three terms of office be extended to six terms; ii) at least 2/5 (no longer at least 1/3) of the members of the relevant administrative or control body be reserved for the less represented gender.

22 Article 2382 of the Civil Code: Grounds for ineligibility and disqualification – A person cannot be appointed director, and shall be disqualified if appointed, if he/she has been debarred, declared unfit or bankrupt, or convicted and sentenced to a penalty that entails permanent or temporary debarment from public offices or the inability to serve in executive offices.

23 At the date of approval of the Regulations of the BoD in force, current regulations provide for a quota of at least 2/5 of the less represented gender for 6 terms (beginning from the 2020-2022 term of office).

24 For the three-year term 2020-2022, as for the following one (2023-2025), the 2020 Budget Law 2/5 applies.

No. of Non-executive Directors	At least seven (7)
No. of Independent Directors	At least five (5) The BoD assesses the independence of each Non-Executive Director immediately after appointment, and thereafter when circumstances relevant to independence occur and, in any event, with at least annual frequency, according to the criteria laid down in the 2020 CGC and Brembo's CGC. In assessing the independence of Non-executive Directors, the Board of Directors shall have more regard for substance than for form.
Significance criteria for the assessment of independence	With regard to the recommendations of the Corporate Governance Committee and the indications of the new Code relating to the assessment of the significance of the relationships concerned (any commercial, financial or professional relationships) and the advance formulation of the quantitative and/or qualitative criteria of reference for this assessment (with transparent disclosure to the market in this Report), without prejudice to its discretion in assessing the specific nature of the situation, taking account of the Company's best interest, the significance of the relationship and its suitability to affect the Director's independence, the Board has long adopted the following quantitative criteria for determining significance. i) for relationships of a commercial or financial nature, an amount exceeding: <ul style="list-style-type: none">• 5% of turnover, in the case of a small- or medium-sized legal entity, supplier or beneficiary; or• 2% of turnover, in the case of a large-sized legal entity, supplier or beneficiary; ii) in the case of professional services, an amount exceeding 5% of income or €250,000 for professional services.
Relevant positions	Number of positions held in companies falling within the relevant categories as identified in Brembo's CGC (Application Rule No. 17), and defined as follows: <ul style="list-style-type: none">• Listed on regulated markets, including foreign markets,• Banks, financial and insurance companies,• Large companies (companies that reported total sales or turnover exceeding €500,000,000.00 in the last financial year).
Maximum number of relevant positions	A maximum of four (4) positions at listed companies. Positions at listed companies in which the Director also holds a significant equity interest do not count.
Alternation	Change of a maximum of three (3) Directors each time the Board is elected, in order to ensure continuity of management, while also providing an incentive for the progressive election of new Directors.
Seniority of service	<i>Independent Directors:</i> persons who have already served three terms on the Company's Board of Directors cannot stand as candidates for the office of Director.
No cross-directorships	<i>Executive Directors:</i> they cannot be directors of another company (not belonging to the same Group) of which a company director is the Chief Executive Officer.

QUALITATIVE FEATURES

Skills	At least four (4) positions must be filled by entrepreneurs or managers who have an international background and/or are from a geographical area where Brembo's business has a significant presence. A maximum of two (2) positions may be filled by academics and/or professionals.
Professionalism	Record of honouring shared ethical principles. Knowledge of business mechanisms, strategies, risk assessment and management techniques and sustainability profiles. Ability to interpret industry scenarios and trends, performance of competitors and development of enterprises in the medium-to-long term and to assess alternative strategic guidelines and options with a view towards strategic orientation. Managerial, entrepreneurial, business and organisational experience. Understanding of the dynamics of the global financial system. Experience as director or auditor, or as executive or manager, of listed or medium-to-large enterprises. Managerial, professional or university lecturer experience in legal, economic, business or technical disciplines.



	Sufficient time available in view of the complexity of the assignment (see also "Maximum number of positions" below). Full understanding of the powers and obligations inherent in the position and the functions to be performed. Ability to stand up for and defend his or her own ideas and take a stand for the interest of Brembo and its stakeholders. Collaboration, involvement and ability to influence (knowing how to instil and contribute to professionalism and the development of opinions and taking a part in resolving conflicts). A result-oriented approach and encouragement of colleagues in focusing constructively on the goals to be achieved. Business judgement and decision-making ability (encouraging behaviour and ensuring evaluation and decision-making skills focused on developing the business).
No competition	Candidates for the office of Director cannot have or accept consulting assignments from competing firms.
Maximum number of positions	The commitment required of Directors does not consist solely of participation in Board meetings, but also extends to an analysis of the documentation sent in view of each meeting, participation in Board Committees and participation in informal and/or induction sessions. It is therefore essential that Directors have sufficient time to carry out their duties. Directors may not have more than four (4) simultaneous positions at listed companies (positions at listed companies in which the Director also holds a significant equity interest do not count). The Board of Directors conducts an assessment based on the declarations made by the Directors (or candidates for the position of Director) and the following criteria: <ul style="list-style-type: none">• professional competence and independence of judgement;• commitment, active and constant participation in the meetings of the Board of Directors, Board Committees and various management activities of the Company, also in light of their professional commitments;• any relationship that may be or appear such as to compromise the independence of judgement of the Director.

At the Board meeting on 2 March 2023 (as well as within the 2022 BPE), based on the statements issued by each Director and the professional profile thereof, and including in light of the assessments expressed with regard to individual positions by the Remuneration & Appointments Committee convened on 15 February 2023, it was assessed whether the current Board met/continued to meet the above requirements.

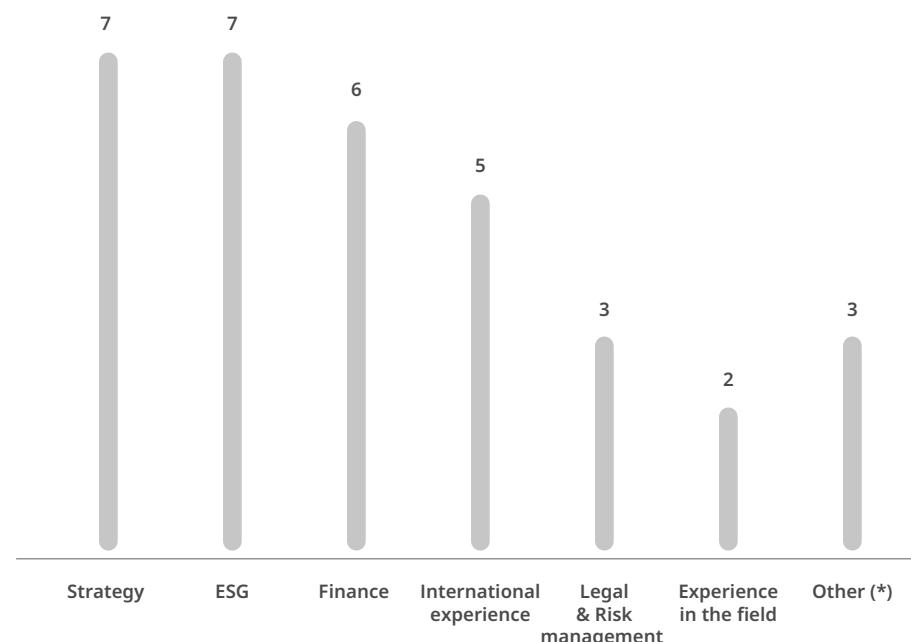
Within this process it was found that the Board of Directors currently in office²⁵ represents a combination of professional skills and managerial expertise, including at an international level, that meets the requirements of integrity, independence and gender balance established in applicable laws, regulations, and the By-laws.

This is also borne out by the results of the 2022 BPE (the findings of which are discussed in detail in paragraph 7.1) and in relation to which the Board of Directors confirmed the adequacy of the composition and size of the Board by evaluating the mix as adequate in terms of diversity of skills, professional background, experience (with a majority of directors having a business and managerial profile), age groups and seniority of service, size, positioning, complexity, the specific nature of the Group's sector and strategies, as well as the reaching of the Group's objectives which, additionally, represents a fundamental requirement for effective, competent management of the business. Moreover, it was found that diversity in terms of gender, age, skills, experience, academic and professional background, as well as seniority of service are well enhanced.

²⁵ Appointed by the General Shareholders' Meeting on 23 April 2020; it will remain in office until the Shareholders' Meeting called to approve the Financial Statements for the year ended 31 December 2022.

BOD'S SKILLS MATRIX 2020-2023²⁶

Directors' skills emerged from the questionnaire



(*) Others include the further skills not included in the list that each Director has declared on an autonomous basis.

With reference to the Company's organisation, diversity is a strength for a global Company like Brembo, which operates and is constantly confronted with very diverse situations from the economic and cultural point of view. Every day Brembo is committed to promoting an inclusive environment that ensures people's sense of belonging and

encourages them to feel they are leading characters in the Group's success, fostering a culture of diversity from the moment they are hired and respecting the points of view, voices, individualities and special qualities of each person. For further details, see the Disclosure of Non-Financial Information available on the Company's website.

4.5. MAXIMUM NUMBER OF POSITIONS HELD AT OTHER COMPANIES

At the time of appointment and annually thereafter, during a specific Board session (the last was held on 2 March 2023), the Board of Directors verifies the compatibility of the positions held by Directors in other companies based on examination and assessment of the Directors' individual statements, as well as in accordance with Brembo's CGC and the Regulations of the BoD (most recently updated on 16 December 2022).

With regard to concurrent positions, Brembo's CGC provides as follows:

- a maximum of four positions at listed companies. Positions at listed companies in which the Director also holds a significant equity interest do not count;
- the commitment required of Directors does not consist solely of participation in Board meetings, but also extends to an analysis of the documentation sent in view of each meeting, participation in Board Committees and participation in informal and/or induction sessions. It is therefore essential that Directors have sufficient time to carry out their duties;
- Board of Directors' assessment based on the declarations

²⁶ The professional skill set that emerged from the individual questionnaires submitted to Directors as part of the Board Performance Evaluation.



made by candidates for the position of Director and the following criteria:

- professional competence and independence of judgement;
- commitment, active and constant participation in the meetings of the Board of Directors, Board Committees and various management activities of the Company, also in light of their professional commitments;
- any relationship that may be or appear such as to compromise the independence of judgement of the Director.

Moreover, Brembo's Corporate Governance Code identified as relevant the positions held in the following categories of companies:

- Listed on regulated markets, including foreign markets,
- Banks, financial and insurance companies,
- Large companies (companies that reported total sales or turnover exceeding €500,000,000.00 in the last financial year).

In 2022, the Board of Directors confirmed, based on the criteria set out above, that the positions held by Directors in other companies met the necessary requirements and were compatible with discharging their duties in an effective and constant manner. The number of positions held by each Director is indicated in the table on page 25.

4.6. INDUCTION PROGRAMME

Brembo organises an induction programme structured in several sessions and dedicated to Directors and Statutory Auditors, in particular the newly appointed ones, aimed at providing an adequate understanding of the Company and the business industry in which the Group operates, its products, company dynamics and their evolution, including in a view of Sustainable Success, as well as organisational structure, the principles of proper risk management, applicable laws and regulations and major trends that may have an impact on the current performance and the Group's short-, medium- and long-term growth strategy.

Continuing education programmes and personalised modules are offered based on the particular interests or responsibilities that individual Directors may assume within Board Committees or to focus on the specific issues driving the need for personalisation expressed at meetings of the Independent Directors and in the findings of the Board Performance Evaluation. Among these initiatives, worthy of note is the BoD' meeting for the examination of the Industrial Plan and the related risks, which is convened on an annual basis.

In addition to the ad hoc induction sessions planned primarily for newly appointed directors, during Board sessions additional follow-ups were conducted with regard to the Company's strategic market positioning and new product/process/production development/digital transformation/automotive sector trends. Detailed reports on new legislation and regulations of interest for Brembo, supported by specific documentation prepared by the Legal and Corporate Affairs Department, were provided for induction pur-

poses in Board meetings, and included in the Work files of each meeting (responsibility of the Chief Legal and Corporate Affairs Officer).

Moreover, in order to promote and foster a more direct understanding, also on the part of members of the Board of Directors — including non-executive members — and of the Board of Statutory Auditors of the diverse scenarios in which the Group's business is structured and the specific features of each of the Group's component entities, as well as to analyse more in detail the industrial and development processes for Brembo products, in a manner compatible with the anti-Covid rules, on 13 June 2022 a visit was made to the Italian plants in Curno and Mapello.

In addition, in order to allow the most recently appointed Director and Statutory Auditor (M. Soffientini, appointed on 3 March 2022 and S. Serina, appointed on 29 April 2022, respectively) to deepen their knowledge of the Company, a Basic Induction Programme was held in six sessions, illustrating the business, market and products, via Microsoft Teams. Said sessions were carried out directly by the C-Suite managers of Brembo S.p.A.

Induction activities organised in 2022 are indicated in the table below.

In the 2022 BPE, induction sessions were found to be adequate and geopolitical aspects were identified as areas for increasing inquiry, with a focus on countries where the most important facilities are located.

INDUCTION SESSIONS FOR THE BOARD OF DIRECTORS IN 2022

TRAINING SESSIONS	NUMBER AND DURATION OF SESSIONS	RECIPIENTS	DATE	ACTIVITIES DESCRIPTION
Basic Induction	6 (ca. 60 minutes each)	Director and Auditor in office since 2022	September – November 2022 (6 sessions)	Market and Product relating to the Brembo's GBUs
Induction for the Remuneration & Appointments Committee	2 (ca. 30 minutes)	Members of the Remuneration & Appointments Committee, Board of Statutory Auditors	13.07.2022 14.11.2022	Benchmarking analysis of the Top Management's remuneration packages Talent Management & Succession Planning
Induction for the Audit, Risk & Sustainability Committee	3 (ca. 30 minutes)	Members of the Audit, Risk & Sustainability Committee, the Supervisory Committee	23.02.2022 04.11.2022	Changes to Legislative Decree No. 81/2008 New Brembo Product Development System called "Stargate"
Induction for the BoD (follow-ups during Board meetings)	4 (ca. 1 hour each)	All Directors and Statutory Auditors	20.01.2022 28.07.2022 11.05.2022 28.07.2022 09.11.2022	Update of the Organisational and Management and Control Model (231 Model) in light of the Confindustria's "Guidelines for the construction of Organisation, Management and Control Models" pursuant to Legislative Decree No. 231 of 8 June 2001 231 changes introduced by Legislative Decree No. 184/2021, by Legislative Decree 195/2021 and by Law No. 22 of 9 March 2022 Automotive market performance and outlook

4.7. FUNCTIONING OF THE BOARD OF DIRECTORS

The Regulations of the BoD are a tool recommended by the 2020 CGC and Brembo adopted them for the first time in November 2017 (most recently updated on 16 December 2022) to identify the criteria for its optimal composition and the rules and procedures for its functioning, in particular to ensure effective management of board reporting. A description of the concrete functioning procedures is provided here below.

4.7.1. MEETINGS OF THE BOARD OF DIRECTORS

2022 Meetings

In 2022, the Board of Directors met on ten (10) occasions, of which four according to the company calendar published. The average length of meetings was approximately three hours. The meetings saw the regular participation of both directors and the members of the Board of Statutory Au-

ditors. The attendance rate at meetings was very high, as indicated in the table on page 25. The heads of the company functions were regularly invited to participate in the meetings of the Board of Directors to provide appropriate clarification for the various items on the agenda.

2023 Meetings

In the fourth quarter of each year, the BoD approves the calendar of meetings scheduled for the following year, inclusive of the planned date of the annual Shareholders' Meeting. This calendar is drawn up by the Secretary on the basis of the availability of the Directors and Statutory Auditors to ensure their maximum participation in board meetings and the shareholders' meeting event. The calendar calls for meetings with a regular frequency, normally held at least monthly to ensure effective performance of Board functions.

Once approved by the BoD, the annual calendar of the



main company events for the following year is then made public by 30 January of the year to which it refers.

The 2023 calendar approved by the Board of Directors on 9 November 2022 and then published calls for four (4) meetings to review interim financial data. These were in addition to ad hoc meetings, such as the meeting dedicated to the analysis of the strategic Industrial Plan.

At the date of publication of this Report, the BoD held one (1) meeting on 2 March 2023, with the aim of examining and discussing the 2022 Annual Report, the 2022 Disclosure of Non-Financial Information, and the 2023 Remuneration Policies, as well as the items, documents and proposals to be submitted to the Shareholders' Meeting convened on 20 April 2023.²⁷

The 2022 BPE confirmed that the number, frequency and scheduling of the Board meetings is adequate with respect to the Board's functions and responsibilities.

Content of additional periodic reporting

After Brembo's exit from the STAR segment of Borsa Italiana effective 3 May 2017, Brembo decided that it will continue to publish — on a voluntary basis — its interim financial reports, as previously announced, and in a manner consistent with the information made available until now, and until otherwise provided for by the Board of Directors. Content, timescales and methods of voluntary periodic financial reporting are also published on the Company's website (www.brembo.com, section Investors, Calendar).

Calling and holding the BoD Meetings

Board meetings are called and held in accordance with the By-laws and in compliance with legal obligations, and in particular:

- they are chaired by the Chairman of the BoD and, in the Chairman's absence, by the eldest director, and conducted as the chair deems most appropriate to permitting the Board's proceedings to unfold optimally;
- are valid, as well as the related resolutions, even without a formal call, when all the Directors and Statutory Auditors in office are present;
- may be held by telecommunication means that allow participation in the discussion and provide the same information to all those in attendance;
- may be held in Italy or a foreign country in which the Company operates, directly or through subsidiaries or investees;
- they are conducted in Italian. Where deemed necessary or even merely appropriate by the person chairing the meeting, simultaneous translation service may be made available to the meeting's participants.

The related resolutions are approved pursuant to law and the By-laws.

The Agendas of meetings focus on four macro-areas:

- financial and periodic reporting aspects;
- strategic aspects (such as: strategies, product diversification, trends in reference markets, digital transformation, automotive sector evolution, as well as acquisitions, investment in assets, Subsidiaries' projects, etc.);
- sustainability, materiality, ESG factors and risk aspects;
- governance and compliance aspects.

To provide the appropriate clarification of specific issues put to the examination and approval of the BoD, the Chairman invites the Company's Executives or other external parties or consultants whose presence is deemed useful by the Chairman in view of the subjects to be discussed to participate in the BoD meeting. Such parties will in any event be bound by the confidentiality undertakings applicable to Board meetings.

4.8. ROLE OF THE CHAIRMAN OF THE BOARD OF DIRECTORS

4.8.1. CHAIRMAN OF THE BOARD OF DIRECTORS

The Chairman ensures, through the Secretary, that the Directors and Statutory Auditors are provided with access to documentation concerning subjects on the Agenda suitably in advance of the date of the Board meeting.

The documentation relating to items on the agenda is normally prepared in Italian.

Documents may also be prepared in English and/or, where deemed necessary and/or even merely appropriate by the person chairing the meeting, may be made available to those requesting that a courtesy translation be made.

²⁷ Please refer to the Notice of Calling and the Illustrative Reports: www.brembo.com, section Investors, For Shareholders, Shareholders' Meeting, 2023.

In order to ensure that pre-session information is timely, complete and adequate, the supporting documentation:

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

Where deemed necessary, in order to ensure informed participation, the Non-Executive Directors may formulate requests for information or clarification on issues relating to company management, during or outside of Board meetings. In this case, they address their requests – which may be relayed by the BoD's Secretary – solely to the Chairman, who responds at Board meetings either personally or drawing for this purpose on the Executives of the Company and/or the Group to which it belongs.

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

During Board meetings the Chairman ensures balanced oversight of the Board's proceedings, playing a role of liaison between Executive Directors and Non-Executive Directors, in addition to ensuring the necessary balancing for effective, balanced management of meetings and the decision-making process, while also promoting the effective functioning of the corporate governance system and Board proceedings. With the support of the Secretary of the Board of Directors, the Chairman:

- organises and coordinates the proceedings;
- facilitates dialogue between the executive and non-executive members of the Board of Directors in order to permit constructive debate;
- coordinates with the delegated bodies and requests the necessary information/reports for the Board;
- acts as interlocutor of the control body and of the internal committees;
- invites the Company's Executives to participate in the meeting to provide the appropriate clarification of the specific issues submitted for the Board's examination and approval;
- ensures that the minutes are drafted so as to provide a thorough description of the documentation illustrated and represent the debate within the Board and what was said by the individual Directors and any Managers involved.

Finally, with the support of the Board Secretariat, the Chairman promotes initiatives aimed at providing adequate knowledge of the sector in which the Company operates and the related clarification (see paragraph 4.6 – Induction Programme) to Non-Executive Directors.

In this regard, the results of the 2022 BPE showed a high degree of satisfaction among Directors with the organisation and operational management of Board meetings with open, balanced and transparent discussion and the ability for all to participate, while also emphasising the openness to dialogue of the Chairman and other Executive Directors. The adequacy and completeness of pre-meeting documentation were also confirmed, along with adherence to the deadlines for sending the necessary documentation. Finally, the excellent management of the emergency situations of recent years was also underscored.

4.8.2. BOARD SECRETARY

On the proposal of the Chairman, on 23 April 2020 the BoD appointed the Secretary, who was chosen from among Company executives on the basis of professional profile and for demonstrating that he possesses adequate competency and experience in matters of corporate law and corporate governance.

The Secretary:

- assists the Chairman in preparing Board and Shareholders' Meetings, drawing up the related resolutions, ensuring the adequacy, completeness and clarity of the flows of information for the BoD, communicating with



- the Directors and organising Board induction;
- coordinates the secretaries of Board committees and takes the minutes of Board meetings in a detailed manner and according to best practices;
- provides assistance and legal advice on an independent basis (with respect to the management) to the BoD and Directors on matters of corporate governance and their powers, rights, duties and obligations, to ensure the regular exercise of their attributes, protect them against potential liability and ensure that the interests of all shareholders and other stakeholders contemplated by the company's corporate governance system are taken into due account;
- may also perform other functions within the Company, provided they do not compromise his independence of

judgement in relation to the BoD or the regular performance of his functions.

The Chairman ensures that the Secretary of the BoD possesses powers, tools, an organisational structure and personnel adequate to the performance of his functions. Moreover, the BoD supervises the Secretary's independence and determines his remuneration, in line with the Company's policies for its top management.

The Secretary proposes the annual budget on issues relating to the corporate governance system according to the existing company process and on the basis of the indications and prescriptions provided by Management Control.

4.9. EXECUTIVE DIRECTORS

As of 17 December 2021, the following Directors are considered as Executive Directors:

- Matteo Tiraboschi, Executive Chairman, appointed by the Shareholders' Meeting of 17 December 2021 (whose powers are described in paragraph 4.9.1);
- Daniele Schillaci, CEO (whose powers are described in the previous paragraph 4.9.1);
- Cristina Bombassei, Director in charge the Internal Control and Risk Management System (whose powers are described in paragraph 9.1) and Chief CSR Officer;
- Roberto Vavassori, appointed by the Shareholders' Meeting of 17 December 2021, and to whom the Board of Directors granted specific powers in his capacity as Chief Public Affairs & Institutional Relations Officer.

or situations of decision-making impasse and to enabling the rapid identification of those responsible for individual management decisions, both within the company and by stakeholders.

In addition, in accordance with the 2020 CGC, the powers attribute the Chairman, *inter alia*, a more strategic and institutional role than in the past, identifying him as the liaison between the Company and its stakeholders.

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

With the favourable opinion of the Remuneration & Appointments Committee, in addition to the Directors not holding special offices and the Acting Auditors, the following were identified and confirmed as Key Management Personnel of the Company: the Executive Chairman, and the Chief Executive Officer, as the only individuals having the powers to influence and/or affect the development, future prospects and overall performance of the Company and/or the Group.

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

4.9.1. DELEGATED BODIES

On the basis of the new senior organisational structure approved by the Shareholders' Meeting on 17 December 2021, the Board of Directors granted new powers to Matteo Tiraboschi as Executive Chairman and to Daniele Schillaci as Chief Executive Officer.

This was based on the diversification of the duties and responsibilities of the delegated bodies (the Executive Chairman and CEO) and is intended to make the most of the respective professional and personal aptitudes, competencies and characteristics of the delegated bodies, while also being inspired by the need to create a clear, precise division of competencies functional to avoiding overlapping and/

The GBU Global Chief Operating Officers — and other Global Central Function Officers —, who have been assigned specific company functions (generally coinciding with the first reports to the Executive Chairman and Chief Executive Officer, also identified as C-Suite), have been granted limited powers for ordinary management in relation to the performance of their respective offices and powers, regularly registered with the Company Register of Bergamo, to be exercised in accordance with company authorisation processes.

Employers have also been identified pursuant to Article 2, paragraph 1, letter B, of Legislative Decree No. 81/2008 for Brembo's various production units, to which all of the necessary powers of organisation, management and spending

authority have been assigned for the performance of the role of employer, as defined in current legislation.

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

SUMMARY OF THE EXECUTIVE DIRECTORS' POWERS

The Executive Chairman is the company's legal representative, pursuant to law and Brembo's By-laws.

The Executive Chairman was also granted the widest powers of direction, communication, coordination and control according to his office, and the powers of ordinary administration, strategic direction, the development and proposal of guidelines concerning the Group's international development and its financial and re-organisation policies.

The Executive Chairman was also granted the widest powers of ordinary administration of the Company and the business, subject to specific limitations, powers concerning real estate leases and leases of companies and/or business units, and, generally, any transactions on movable or immovable property, purchase and sale of equity investments in Italy and abroad, the incorporation of new companies in Italy and abroad, having the power to choose the organisational system of the new company, as well as the issuance of letters of patronage, comfort letters, sureties and guarantees (subject to the periodic reporting to the Board of Directors) and taking out mortgage loans, loans or finance leases in the various existing forms, as well as the power of representation in trade union matters.

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

- setting guidelines for compliance and the internal control and risk management system;
- ensuring the implementation and constant updating of the Organisational, Management and Control Model according to Legislative Decree No. 231/2001, as well as the implementation of regulations in foreign countries where the investee companies operate, including all necessary training and awareness-building activities necessary to create a compliance culture within the Group;
- planning and managing external communications, with the broadest powers;
- setting and proposing to the Board of Directors the Group's medium- and long-term development strategies;
- setting guidelines for business development, property development and corporate development;
- designing general policies for the organisation and human resource management.

The Chief Executive Officer has been given specific powers to manage the Company and its business, powers relating to organisation, representation in trade union matters and the mandate pursuant to Article 2381 of the Civil Code for the implementation, improvement and supervision of safety in the workplace, accident prevention and the protection of workers' health (environmental protection inside and outside the Company, waste management, including the power to identify the person/s who is/are to be considered as Employer pursuant to Article 2, paragraph 1, letter B, of Legislative Decree No. 81/2008 for Brembo's different manufacturing units). Moreover, he has been given the power, within his remit, to ensure the implementation, at all levels in Italy and abroad, of the provisions set forth by the Law, the By-laws, the internal procedures, the Corporate Governance Code and the Corporate Governance Manual, the Code of Ethics and, more generally, the compliance in force in the Company and its investee companies; in this regard, specific reference is made to the provisions of Legislative Decree 231/2001 and similar provisions in force in foreign countries where the investee companies carry out their operations, to risk management policies and indications of the Audit, Risk & Sustainability Committee and the Supervisory Committee.

In the area of strategic guidelines, the following powers and functions have been granted:

- the power to draw up and propose to the Executive Chairman the Group's Medium- and Long-Term Industrial Plan and all other projects completing it, including extraordinary transactions, in order to implement the Strategic Guidelines formulated by the Board of Directors, within the framework of risk management and Sustainable Success;
- the power to design and propose corporate restructuring and/or reorganisation plans necessary for the concrete implementation of the Industrial plan.

**Chairman of the
Board of Directors
(M. Tiraboschi)**

**Chief Executive
Officer - CEO
(D. Schillaci)**



4.9.2. REPORTING TO THE BOARD BY DIRECTORS – DELEGATED BODIES

In accordance with laws and regulations, and the By-laws, the Delegated Bodies (Executive Directors) report on the activities carried out in the performance of their respective delegated powers, at least on a quarterly basis and in any case in the subsequent meeting. During 2022, these activities

were always carried out consistently with the Board's resolutions.

As part of the 2022 BPE, the adequacy and completeness of pre-meeting documentation were also confirmed, along with adherence to the deadlines for sending the necessary documentation.

4.10. INDEPENDENT DIRECTORS

Brembo's Board of Directors adopted the independence criteria of the 2020 CGC for assessing the Directors' independence, while defining qualitative and quantitative criteria to be used to assess the significance of the relationships being examined (for further details, refer to paragraph 4.4).

Satisfaction of the aforesaid requirements is verified by the Board of Directors, upon appointment and, subsequently, on an annual basis by examining and discussing the individual situations during a Board meeting (through the statement issued by each Director), after the preliminary review of the individual positions by the Remuneration & Appointments Committee. It should be noted that, in assessing the independence of Non-executive Directors, the Board of Directors shall have more regard for substance than for form.

At the Board meeting on 2 March 2023, based on the statements issued by each Director and including in light of the assessments expressed with regard to individual positions by the Remuneration & Appointments Committee convened on 15 February 2023, it was assessed whether the current Board met/continued to meet the above requirements. The Board of Statutory Auditors verified that the criteria mentioned above and the procedures adopted by the Board of Directors to assess the Directors' independence were correctly applied, and highlighted the same within the Statutory Auditors' Report.

For financial year 2022, a total of 6 Directors met all the said independence requirements: Nicoletta Giadrossi, Elisabetta Magistretti, Elizabeth Marie Robinson, Manuela Sofientini²⁸, Valerio Battista, Gianfelice Rocca as they satisfy the requirements set forth by law and Brembo's CGC.

It should be noted that, with regard to Gianfelice Rocca, the Board of Directors, after having valued his specific position, qualified him as independent due to the consolidated principle of the prevalence of substance over form (since the renewal of his appointment as Director of Brembo follows nine years of completed service in office). This was also in view of the professionalism and dedication that he has always shown and his active, punctual participation in Board meetings, and to his speeches and thoughts that have enriched and instilled quality into debate within the Board towards the resolutions passed, while also maintaining complete independence of judgement.

Meetings of the Independent Directors

Independent Directors meet, at least on annual basis, co-ordinated by the Lead Independent Director (hereinafter "LID" in short) to discuss issues deemed of interest in regards to the functioning of the Board of Directors or the company's management.

Meetings are chaired by the LID. The LID himself/herself shall appoint an Independent Director or another person, who is not required to be a member, to act as Secretary (usually, this function is granted to the Secretary of the Board of Directors). LID may draw on the support of Company units in organising meetings.

The LID shall gather the petitions and contributions of the Independent Directors and include them in specific minutes signed by the LID and the Secretary, and forwarded by the same to the Chairman of the Board of Directors. Minutes of meetings are kept in chronological order by the Legal and Corporate Affairs Department in its capacity as Corporate Secretariat.

²⁸ Co-opted by the BoD on 3 March 2022 (following resignation of L. Cioli) and subsequently confirmed by the General Shareholders' Meeting of 21 April 2022 to remain in office until the end of the current Board's term.

In 2022, Independent Directors, coordinated by the LID, met three times (average length was approximately 1 hour). The Board Secretary participated in meetings (a detailed description of which is reported below) and prepared the minutes for each, as well as submitted to Executive Directors the suggestions and proposals put forward.

1. On 19 January 2022 a meeting was held to share the process of identifying the independent consultant for the 2022 Board Performance Evaluation activity (third year of term).
2. On 21 April 2022, a meeting was held to review the bids received from the consultancy firms for the purposes of the selection process for the 2022 Board Performance Evaluation activity (third year of the term) and to identify the independent consultant (Russell Reynolds As-

sociates) to be proposed to the BoD to be awarded the contract.

3. On 28 July 2022 a meeting was held to analyse the questionnaire proposed by the consultant for the 2022 BPE and approve the related work plan.

Finally, on 15 December 2022, the LID and the Independent Directors, after analysing the "Report – 2022 Board Performance Evaluation" prepared by the independent consultant Russell Reynolds Associates – appointed by the Board of Directors for the 2022 self-assessment process – shared the results and its content and expressed a favourable opinion, in writing, of its approval by the Board of Directors on 16 December 2022.

4.11. LEAD INDEPENDENT DIRECTOR

Following the appointment of the company boards upon the Shareholders' Meeting of 23 April 2020, the Non-Executive and Independent Director, Valerio Battista, was reappointed in his position as Lead Independent Director.

The Lead Independent Director function is regulated by its own Rules approved by the Board of Directors, fully incorporating the recommendations of the 2020 CGC. More specifically, he is tasked with:

- serving as a point of reference for and coordinator of the petitions and contributions of Non-executive Directors and, in particular, Independent Directors, within the Board of Directors;
- collaborating with the Chairman of the BoD in order to ensure that members of the latter receive complete and timely information flows regarding operations;
- convening, at least on annual basis, the Independent Directors to discuss issues deemed of interest in regards to the functioning of the Board of Directors or the company's management;
- carrying out any and all additional duties that may be assigned from time to time by the Board of Directors and the Chairman.

Moreover, for the 2020-2022 three-year term of office the LID, at the request of the Chairman, and after having heard the opinion of the Remuneration & Appointments Committee, coordinated the BPE activity on the functioning, size and composition of the Board of Directors and its Committees. During 2022, although the 2022 BPE activity had been entrusted to the external consultant Russell Reynolds Associates, the Board of Directors – in light of the consolidated, effective and efficient performance of this duty by the LID and Independent Directors in previous years, and after receiving a favourable opinion from the Remuneration & Appointment Committee – approved the decision to proceed in continuity with what had been done in the previous editions, and therefore to confirm the appointment of the LID for coordination activities. Accordingly, the LID oversaw the process of selecting the consultant and shared on an advanced basis the related plan of activities and contents of the questionnaire used for the purposes of the BPE and any related individual interviews.

5. HANDLING OF CORPORATE INFORMATION

In accordance with current legislative and regulatory provisions, Brembo has for some time adopted specific in-house procedural provisions to ensure the highest level of propri-

ety, accuracy and timeliness in the corporate information handling process, in addition to the utmost transparency and accessibility in the market's favour.

5.1. THE EU PROVISIONS ON MARKET ABUSE

Following the entry into force, on 3 July 2016, of the European Market Abuse Rules as per Regulation (EU) No. 596/2014 ("MAR"), the Company has taken appropriate steps to adapt — also in light of the current temporary national regulatory framework — its own internal regulations regarding both the handling of Inside²⁹/Relevant³⁰ Information and the provisions on Internal Dealing, as well as the related public disclosure. The related documents are available on Brembo's website: www.brembo.com, section Company, Corporate Governance, Governance Documents.

Procedures with regard to the handling of Inside/Relevant Information, the maintenance of the Register of persons with access to inside information ("Insider Register") and the management of disclosure obligations for Relevant Persons and Persons Closely Associated with them ("Internal Dealing") were updated on several occasions by the administrative body so as to implement the legal and regulatory changes introduced over time, including those relating to the above mentioned European Regulation, as well

as the Consob's Guidelines for the Management of Inside Information of 13 October 2017 (the "2017 Guidelines").

After an analysis and examination of its flows and processes, Brembo has adopted several organisational tools, based on best practices, including:

- the assignment to the Business Development Committee (composed of the Executive Chairman, Chief Executive Officer, Chief Business Development Officer, Chief Public Affairs & Institutional Relations Officer, Chief Legal and Corporate Affairs Officer) of the Inside Information Management Function, with the Chief Legal and Corporate Affairs Officer acting as point of contact for the formal adoption of the relevant decisions;
- identification of the members of the C-Suite as Organisational Functions Responsible for Inside Information;
- setting up of the RIL — Relevant Information List;
- the mapping of categories of information to be classified as Relevant and of the organisational roles/functions that may originate them.

5.2. PROCEDURE FOR HANDLING INSIDE AND RELEVANT INFORMATION

Brembo's Procedure for Handling Inside and Relevant Information or Price-sensitive Information, updated by the Board of Directors on 8 May 2018, fully reflects not only the provisions of the Market Abuse Regulation ("MAR"), but also the indications provided in the 2017 Consob Guidelines. The Procedure is available on Brembo's website: www.brembo.com, section Company, Corporate Governance, Governance Documents.

The purpose of this Procedure is to define the principles and rules governing the internal management and the disclosure of information pertaining to the operations of Brembo and the Group, with specific regard to Inside and

Relevant Information. This is to ensure compliance with applicable statutory requirements in force from time to time and guarantee that Inside and Relevant Information is treated with the utmost confidentiality in order to prevent the selective disclosure of documents and information pertaining to Brembo and the Group, and that is to say, the divulgence of data to certain persons, including, without limitation, analysts, shareholders or journalists, prior to the public disclosure thereof, or otherwise, any form of late, incomplete or inadequate disclosure of the said data.

In keeping with the provisions of Brembo's Code of Ethics, the Procedure is therefore a preventive measure aimed at

²⁹ Information of a precise nature, which has not been made public, relating, directly or indirectly, to Brembo or a Group company, or to one or more Financial Instruments of the Company, and which, if it were made public, would be likely to have a significant effect on the prices of those Financial Instruments or derivatives linked thereto.

³⁰ Company information that is not yet precise, even though one may reasonably presume that it has all the characteristics to become Inside Information under current Laws.

detecting and interdicting the abuse of Inside Information, market manipulation and improper circulation of Inside Information within the meaning of Articles 31 and 54 of Directive No. 2014/65/EU (so-called MiFid II), Articles 8, 10 and 12 of MAR, and Articles 184 et seq. of TUF, all of which constitute offences that, pursuant to Legislative Decree No. 231/2001, could potentially give rise to corporate administrative liability. Accordingly, the Procedure forms an integral part of Brembo's 231 Model and CGC.

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

5.3. INTERNAL DEALING PROCEDURE

Brembo's Internal Dealing Procedure has been drawn up pursuant to and for the intents and purposes of Article 19 of MAR (the Market Abuse Regulation) and in compliance with all rules and regulations in force at the time of its issuance. The Procedure is available on Brembo's website: www.brembo.com, section Company, Corporate Governance, Governance Documents.

This procedure regulates the management and disclosure of the so-called Internal Dealing transactions, i.e., transactions involving Brembo S.p.A.'s financial instruments made, whether directly or through third-party intermediaries, by persons exercising management, control and direction functions (Managers) and persons closely associated therewith, and Shareholders, i.e., any and all persons who hold an equity interest equal to or exceeding 10% of Brembo's share capital, insofar as they are potentially in possession of Inside Information. The procedure, *inter alia*, sets forth the ban for Managers to carry out such transactions commencing on the 30th day immediately preceding

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

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

Brembo's Board Meetings convened for the approval of the annual or interim financial results that the company discloses to the market, also on a voluntary basis, and expiring upon public disclosure of the press release on the results (so-called black-out period).

In line with the provisions of Brembo's Code of Ethics, the Internal Dealing Procedure constitutes a direct measure aimed at promoting parity of information and at deterring the misuse of advantages arising from information asymmetry to garner undue gains through insider trading transactions which, *inter alia*, could entail corporate administrative liability for related criminal offences pursuant to Legislative Decree No. 231/2001. Accordingly, this procedure forms an integral part of the 231 Model. The Head of Investor Relations is responsible for maintaining and periodically updating the list of insiders, as well as complying with public disclosure obligations in respect of transactions reported by Insiders.



5.4. PROCEDURE FOR HANDLING THE INSIDER REGISTER AND THE RELEVANT INFORMATION LIST (RIL)

The Register and RIL Procedure (lastly updated through Board resolution of 8 May 2018) is designed to ensure compliance with all the obligations pertaining to the maintenance and timely updating of the Insider Register mentioned in Article 18 of MAR. The Register and RIL Procedure is also compliant with the requirements and recommendations set out in the 2017 Guidelines regarding the keeping and updating of the RIL, i.e. the list of parties with whom the issuers have professional collaborative relationships, including employment relationships, and who have access to the Relevant Information in the course of certain of their duties.

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

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

This Register and RIL Procedure applies to Brembo in its capacity as an Italian company whose shares are traded

on the Italian regulated market, and to any and all persons and parties afforded access to Inside or Relevant Information by virtue of an employment contract with the company or any other type of working relationship with the same.

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

In accordance with the recently introduced regulatory requirements, Brembo S.p.A. takes all necessary measures to ensure that all persons and parties included in the Insider Register and the RIL are aware of the legal and regulatory duties underlying their inclusion, as well as the sanctions attaching to the misuse or improper circulation of Inside Information, ensuring that all the such persons are served appropriate information in such regard, in writing, against written acknowledgement of receipt and acceptance.

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

6. BOARD COMMITTEES

Brembo set up all the Committees recommended within the 2020 CGC, exercising preliminary, propositional and advisory functions. In detail:

- Brembo implemented the recommendation to set up the Appointments Committee in 2012, entrusting such function to the Remuneration Committee and accordingly changing its name to Remuneration & Appointments Committee and the related regulations to extend its functions. The composition of the Committee and the reporting of the activities and tasks it carries out are described in paragraph 8.2.
- When appointing the new company officers on 20 April 2017, the Board of Directors assigned responsibility for supervising sustainability issues to the Audit & Risk Committee, resulting in the change of the Committee's name to the Audit, Risk & Sustainability Committee, and its specific duties were updated accordingly. Said approach, defined on the basis of the best practices in this area, Legislative Decree No. 254/2016 on the Disclosure of Non-Financial Information, as well as the related nature of its duties, has been maintained also in view of the reappointment of the company bodies to occur during the Shareholders' Meeting of 23 April 2020 for the 2020-2022 term. See paragraph 9.2 for information on the Committee's composition, duties and the activities carried out in 2022.

Regulations on the functioning of the Committees

The composition, duties and functioning of all Committees are defined in specific Regulations fully implementing the recommendations of the 2020 CGC. Said Regulations are available on the Company's website.

The Committees:

- meet, at the request of the Chairman, even by telephone and/or video conference call;

- their meetings are chaired by the Chairman or, in the latter's absence, the oldest member;
- are considered validly in session when the majority of its members is present;
- Committee meetings may be held by means of teleconferencing and videoconferencing, provided that all participants may be identified and are able to follow and participate simultaneously in the discussion of the subjects raised, as well as view documents in real time;
- they take decisions by the majority of the members participating in the meeting, with the vote of the chair breaking any ties;
- on the Chairman proposal, may also be attended by persons, other than Committee members, who have been specifically invited and are part of the Company's management, in relation to specific needs or items on the Agenda;
- minutes are taken for all meetings and signed by the Chairman and Secretary. The minutes are signed by the Chairman of the meeting and the Secretary of the meeting and are forwarded to the members of the Committee in the Work files at the following meeting;
- in performing their functions, enjoy access to the information and company functions required to discharge their duties and may secure the assistance of external advisors within the terms and the budget set by the Board of Directors;
- the composition of committees has been determined by privileging the competence and experience of the Directors that are members.

From the 2022 BPE it emerged that the composition, size and functioning (number and frequency of meetings, active participation, quality level of the discussions, subjects dealt with) is adequate and that the related documentation made available during the days preceding the meeting is complete.

NUMBER OF COMMITTEE MEETINGS AND ATTENDANCE RATE OF DIRECTORS

COMMITTEES	NUMBER OF MEETINGS 2022	ATTENDANCE RATE	PRESENCE OF INDEPENDENT MEMBERS	ACTIVITIES CARRIED OUT IN 2022
Remuneration & Appointments Committee	3	100%	100%	Paragraph 8.2
Audit, Risk & Sustainability Committee (which also acts as the Related Party Transactions Committee)	10	93%	100%	Paragraph 9.2

7. SELF-ASSESSMENT AND SUCCESSION OF DIRECTORS

7.1. BOARD PERFORMANCE EVALUATION

At least annually an evaluation is made of the functioning 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 of their members, seniority of service and effectiveness and efficiency in the performance of their assignment (Board Performance Evaluation hereinafter also referred to as "BPE").

This activity is also designed to assess the role played by the BoD in setting strategies in view of Sustainable Success and monitoring operating performance, with periodic assessment of the efficacy of its activity and the contribution made by its components, as well as of the adequacy of the internal control and risk management system.

In accordance with the provisions of the 2020 CGC, the assessment process may be carried out at least every three years (and in particular in view of renewal of the BoD), evaluating whether an independent advisor should be consulted for the third year.

In line with the provisions of the Recommendation No. 22 of the 2020 CGC, the Board of Directors in office from 23 April 2020 initiated a three-year self-assessment process broken down into three stages, in line with the 2020-2022 Board term.

On the basis of the 2020 CGC, the task of supporting this activity has been entrusted to the Remuneration & Appointments Committee. However, to ensure continuity of the ongoing three-year process launched in 2020 (for the 2020-2022 term), in agreement with the Remuneration & Appointments Committee, the BoD assigned the LID responsibility for coordinating the Board Performance Evaluation,

in addition to determining that the process of evaluating and circulating the plan of activity and its results would involve the participation of all Independent Directors and not just the members of the Remuneration & Appointments Committee. This was also done in light of the above and in view of the well-consolidated, effective methods used by the LID and Independent Directors (who, *inter alia*, are members of the Remuneration & Appointments Committee) to perform this activity and to proceed in continuity with the Three-year Plan of the 2020-2022 BPE.

In the third year of the term (2022), according to the recommendations laid down in the 2020 CGC on the indication of the LID and the Independent Directors, an independent consultant, Russell Reynolds Associates, was appointed to conduct the assessment, in order to provide an end-of-term assessment and support the outgoing Board of Directors in formulating guidance to be provided to the shareholders in view of the appointment of new boards for the 2023-2025 term.

The activity was structured in the following steps:

- sharing of the working plan with the Independent Directors and the Board of Directors;
- sending an individual questionnaire to Directors;
- individual interviews;
- final presentation to Independent Directors and the BoD of the findings of the 2022 BPE.

The results were summarised in a specific document made available firstly to the LID and the Independent Directors and subsequently shared, on 16 December 2022, during the BoD's plenary session by Russell Reynolds Associates, which took part in the meeting.

A summary table emphasising the results of the 2022 BPE is shown below:

SUMMARY OF THE RESULTS OF THE 2022 BOARD PERFORMANCE EVALUATION

General comments on the functioning of the BoD	The very positive situation and the very high overall level of appreciation of the operating and organisational functioning were confirmed. In short, the Directors confirmed that the Board is working in substantial compliance with the 2020 CGC and best practices, at both Italian and international level.
General comments on the composition and size of the Board of Directors	The composition and size of the Board of Directors were found to be totally adequate to Brembo Group's size, position, complexity and the specific nature of its business sector and strategies.
Areas of Excellence	In particular, the following areas of excellence have been identified: <ul style="list-style-type: none"> • a well prepared Board of Directors consisting of renowned members of the business and management community; • competent and present management, available to provide clarification and further information outside the Board meetings; • open, transparent and balanced discussion, with all members participating; • sessions managed with an openness to dialogue on the part of the Executive Chairman; • complete documentation; • excellent functioning of the Committees; • excellent management of the emergency situations that have occurred in the past few years.

7.2. SUCCESSION PLANS

On 17 December 2021, in line with the plan defined as of June 2011, following the resignation of Alberto Bombassei from the role of Chairman and member of the Board of Directors, the Board of Directors of Brembo S.p.A. approved the new organisational structure of the Brembo Group, which provides for Matteo Tiraboschi to serve as Executive Chairman and Daniele Schillaci as Chief Executive Officer. The organisational macro structure was illustrated to the BoD convened on 17 December 2021. Said organisational structure, disclosed to the public on 16 November 2021, was approved by the General Shareholders' Meeting on 17 December 2021.

It should also be noted, with regard to succession issues, that — for each top management position — Brembo drew up a periodical and structured process, as summarised in specific documents approved by top management, to identify both short- and medium-term successors, so as to be able to manage unforeseeable cases of replacement of executives in as prompt and orderly a manner as possible, and ensure management stability.

On 14 November 2022, the Chief Human Resources & Organisation Officer submitted the updated version of the Talent Management & Succession-Succession Planning annual system to the Remuneration & Appointments Committee.



8. REMUNERATION OF DIRECTORS AND REMUNERATION & APPOINTMENTS COMMITTEE

8.1. REMUNERATION OF DIRECTORS

Brembo's Remuneration Policy was formulated in line with the company's long-term strategy and objectives and is associated with company results so as to pursue the Group's long-term interests and sustainability. A description of the same is included in the Report on the Remuneration Policy and Remuneration Paid, prepared pursuant to Article 123-ter of TUF and Annex 3A, Scheme 7 of the Rules for Issuers (www.brembo.com, section Company, Corporate Governance, Remuneration Policies).

The two Sections comprising it are supplemented with additional context-related information to enable the market and Investors to read the remuneration information contained in the Report together with the Group's strategic guidance and sustainability, with a view to understanding the main drivers that allow Brembo S.p.A.'s Remuneration Policy to contribute more fully to the pursuit of long-term

value creation for all its stakeholders.

For further details on remuneration policies for 2023 and remuneration paid in 2022, please refer to the related Report drawn up pursuant to Article 123-ter of TUF and available on Brembo's website (www.brembo.com, section Company, Corporate Governance, Remuneration Policies).

The information required by Article 123-bis, paragraph 1, letter (i), of TUF — "agreements between the Company and the Directors [...] providing for compensation in case of resignation or dismissal without just cause or if their employment ceases as a result of a public tender offer" — are contained in the 2023 Remuneration Report in accordance with Article 123-ter of TUF, which is available on Brembo's website (www.brembo.com, section Company, Corporate Governance, Remuneration Policies).

8.2. REMUNERATION & APPOINTMENTS COMMITTEE

The Remuneration & Appointments Committee³¹, appointed on 23 April 2020 by the Board of Directors meeting convened after the General Shareholders' Meeting, will remain

in office until the General Shareholders' Meeting called to approve the Financial Statements for the year ended 31 December 2022, and is made up of 3 members:

MEMBERS	OFFICE HELD	ATTENDANCE RATE AT 2022 MEETINGS	POSITION WITHIN THE REMUNERATION & APPOINTMENTS COMMITTEE
Nicoletta Giadrossi	Independent Director	100%	Chairwoman
Manuela Soffientini ³²	Independent Director	100%	Member
Elizabeth Marie Robinson	Independent Director	100%	Member

It should be noted that during 2022 the composition of the Committee changed following resignation, on 25 February 2022, of the Independent Director L. Cioli, who also served as member of the Remuneration & Appointments Committee. In particular, after having been co-opted as Independent Director, M. Soffientini was also appointed as member of the Remuneration & Appointments Committee by the Board of Directors.

The professional profile of the members of the Remuneration & Appointments Committee (available on Brembo's website, www.brembo.com, section Company, Corporate Governance, Governing Boards and Committees) meets

the experience requirements imposed by the 2020 CGC, including in order to ensure an efficient performance of the Committee's duties.

The Remuneration & Appointments Committee operates in accordance with its Regulations (available on Brembo's website, section Company, Corporate Governance, Governing Documents), that distinguish its respective remuneration and appointments functions as follows:

- Remuneration function: it ensures that the remuneration policies applicable to the Executive Chairman, the Chief Executive Officer, the Executive Directors, the

³¹ Brembo implemented the recommendation to set up the Appointments Committee in 2012, entrusting such function to the Remuneration Committee and accordingly changing its name to Remuneration & Appointments Committee.

³² The Independent Director M. Soffientini was co-opted on 3 March 2022 and subsequently was confirmed by the General Shareholders' Meeting on 21 April 2022 in her position, in replacement of L. Cioli, who resigned. After having been co-opted and appointed as Independent Director, she was also appointed member of the Remuneration & Appointments Committee.

- Directors holding special offices and Key Management Personnel, as well as the Non-executive Directors, are formulated by a Body in the absence of conflicts of interest; it performs its functions seeking to give continuity to the aims, principles and tools of the Group's Remuneration Policy, working with a view to developing an ongoing dialogue with stakeholders, aware that this key element is central to 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;
- Appointments function: it identifies the optimal composition of the Board, by indicating the professional roles that may promote its proper and effective functioning and contributing to the preparation of the succession plan for Executive Directors.

The meetings of the Remuneration & Appointments Committee:

- are always attended by the Chairman of the Board of Statutory Auditors or another Statutory Auditor as required by the Chairman; the other members of the Board of Statutory Auditors may also attend the meetings;
- may also be attended by persons, other than Committee members, who have been specifically invited and are part of the Company's management and/or management structures, in relation to specific needs or items on the Agenda; they include, in general, by agreement with the Chairman of the Committee, the Chief Human Resources & Organisation Officer and the Secretary of the Board of Directors, as well as the Chief Legal & Corporate Affairs Officer;
- may be attended by representatives of consulting firms specialising in this area;
- are not attended by Executive Directors.

In performing its functions, the Committee has access to the information and company functions required from time to time to discharge its duties and may avail itself of external advisors within the terms of the budget approved by the Board of Directors.

In 2022, the Remuneration & Appointments Committee held three (3) meetings (average length of approximately 1.30 hours) details of which are given below. The Secretary (Chief Legal & Corporate Affairs Officer), the Chief Human Resources and Organisation Officer, and representatives of consulting firms specialising in this area are always invited to attend the meeting.

1. Meeting held on 17 February 2022

The Remuneration & Appointments Committee examined in advance the matters to be put before the BoD and then the General Shareholders' Meeting convened on 21 April 2022. In addition to the Secretary (Chief Legal & Corporate Affairs Officer), the Chief Human Resources and Organisation Officer was invited to attend the meeting to explain the matters within his remit. On that occasion, the Remuneration & Appointments Committee:

- i) *with reference to Remuneration:*
 - evaluated the closing results of the short-term annual Incentive Plan (2021 MBO) and defined the proposals of the short-term annual Incentive Plan (2022 MBO), also in light of the analyses conducted in 2021;
 - evaluated the closing results of the Incentive Plan for Executive Directors and Top Managers (2019-2021 LTIP), and their consistency with the long-term policies adopted previously;
 - evaluated and defined the proposals of the new long-term remuneration policies, including the new three-year Incentive Plan for Top Managers (2022-2024 LTIP) and the relevant Regulation;
 - examined the Report on the Remuneration Policy for 2022 and Remuneration Paid in 2021, prepared pursuant to Article 123-ter of TUF and expressed a favourable opinion in view of its examination and approval by the BoD;
- ii) *with reference to the Composition of the Board of Directors and the Combination of skills and professional backgrounds:*
 - assessed the individual declarations of the Directors, Statutory Auditors and members of the Supervisory Committee for periodic verification, including to support the BoD's self-assessment process, of continuing satisfaction of the requirements and implementation of the Diversity criteria provided for by Brembo's 2020 Corporate Governance Code for Directors, as well as the compatibility of the positions held by them;
 - assessed the combination of professional backgrounds and managerial skills in the light of Brembo's diversity policies defined by the Regulations of the BoD and the 2020 Corporate Governance Code;
 - expressed opinions on the professional profile of the possible candidate to be co-opted as a new Independent Director, as well as the guidelines on the composition of the Remuneration & Appointments Committee and Audit, Risk & Sustainability Committee.



2. Meeting held on 13 July 2022

The Remuneration & Appointments Committee carried out the following activities:

i) *with reference to Remuneration:*

- it assessed the results and the votes cast by the Shareholders' Meeting on 21 April 2022 on Section I and Section II of the Remuneration Report;
- it examined the benchmark analysis of the Top Management's remuneration packages submitted by Mercer Italia, who participated in the meeting.

ii) *with reference to Appointments:*

- it was updated on the diversity-related activities carried out by the Global Pillar People Work-stream, presented by Brembo's Head of Organisational Development;
- it acknowledged several organisational updates;
- it conducted an advance examination of the documentation required for the 2022 BPE and confirmed the appointment of the LID as responsible for coordinating the self-assessment activities.

3. Meeting held on 14 November 2022

The Remuneration & Appointments Committee carried out the following activities:

i) *with reference to Remuneration:*

- it expressed a favourable opinion on the proposals for adjusting the remuneration packages of the Executive Chairman and the Chief Executive Officer (CEO) in view of the definition of the 2023 remuneration policies;

ii) *with reference to Appointments:*

- it was updated on Brembo processes relating to the Talent Management & Succession Planning;
- it examined and expressed a favourable opinion on the proposal to raise the maximum age of candidates for the office of Independent Director, with the ensuing change of the Regulations of the BoD and Brembo's CGC.

At the date of approval of this Report, the Committee met once again, on 15 February 2023, to examine the subjects within its remit for the purposes of the proposals to be submitted to the BoD in view of the General Shareholders' Meeting of 20 April 2023, as follows:

i) *with reference to Remuneration, the Remuneration & Appointments Committee assessed and examined:*

- the closing results of the short-term annual Incentive Plan (2022 MBO) and defined the proposals of the short-term annual Incentive Plan (2023 MBO), also in light of the analyses conducted in 2022;
- the proposal to review the Remuneration Pack-

ages for the Executive Chairman and the CEO, also following the further in-depth analysis submitted by Mercer Italia;

- the proposal to change the pay-out cap relating to the Category 1 of the 2022-2024 LTIP;
- the Report on the Remuneration Policy for 2023 and Remuneration Paid in 2022, prepared pursuant to Article 123-ter of TUF and expressed a favourable opinion in view of its examination and approval by the BoD;
- in view of the appointment of the company boards upon the 2023 General Shareholders' Meeting, it assessed the following proposals for the Board of Directors relating to:
 - total remuneration (for each year of the term of office) of the governing body and the Board Committees of Brembo S.p.A. and allocation thereof;
 - total remuneration of the Board of Statutory Auditors of Brembo S.p.A. based on the opinion expressed by the outgoing control body;

ii) *with reference to the Composition of the Board of Directors and the Combination of skills and professional backgrounds:*

- it assessed the individual statements of the Directors, Statutory Auditors and members of the Supervisory Committee for periodic verification, including to support the BoD's self-assessment process, of continuing satisfaction of the requirements and implementation of the Diversity criteria provided for by the Regulations of the BoD and Brembo's CGC for Directors, as well as the compatibility of the positions held by them;
- it assessed the combination of professional backgrounds and managerial skills in light of Brembo's diversity policies defined by the Regulations of the BoD and the CGC;
- it assessed the individual statements of the Directors, Statutory Auditors and members of the Supervisory Committee for periodic verification of continuing satisfaction of the requirements set for the different positions in the applicable laws and regulations in force, as well as in Brembo's CGC;
- it assessed the combination of professional backgrounds and managerial skills in the light of Brembo's diversity policies pursuant to Article 123-bis, paragraph 2, letter d-bis of TUF defined by the Regulations of the BoD and Brembo's CGC;
- in view of the appointment of the company boards, its defined guidelines on the optimal qualitative and quantitative composition of the Board, also taking account of the results of the 2022 BPE.

9. INTERNAL CONTROL AND RISK MANAGEMENT SYSTEM

MAIN ASPECTS OF THE INTERNAL CONTROL AND RISK MANAGEMENT SYSTEM	YES/NO
Existence of a document containing Guidelines for the Internal Control and Risk Management System	Yes
Presence of an Executive Director charged with overseeing the Internal Control and Risk Management System	Yes
Presence of a Committee responsible for supervising risks, including sustainability risks	Yes
Presence of organisational structures responsible for risk management (Risk Management Committees - Head of Risk Management)	Yes
Existence of an Audit function tasked by the Board of Directors with systematically assessing the efficiency and efficacy of the Internal Control and Risk Management System	Yes
Preparation of specific compliance programmes (Code of Ethics, Model According to Legislative Decree No. 231, Antibribery Code of Conduct, Policy of Non-Discrimination and Diversity, Code of Basic Working Conditions, Antitrust Code of Conduct, Privacy Policy, Modern Slavery Act, Tax Control Framework)	Yes

Effective risk management is a key factor in maintaining the Group's value over time. In this regard, within the framework of its Corporate Governance system, the Company defined Brembo's Internal Control and Risk Management System (hereinafter referred to as "System" or "ICRMS") consistent and compliant with the provisions of Article 6 of the "Internal Control and Risk Management System" of the 2020 CGC, the adoption of which was approved by Brembo's Board of Directors on 17 December 2021 and, more generally, with national and international best practices.

This system represents the set of organisational structures, rules and procedures that allows the main business risks within the Group, of any kind, including risks relating to medium- and long-term sustainability, to be identified, measured, managed and monitored, while helping the Company to be run in a manner that is sound, correct and consistent with the objectives defined by the Board of Directors, and favouring the adoption of informed decisions consistent with the risk profile, as well as dissemination of a proper understanding of risks, lawfulness and corporate values, which are reflected in Brembo's Code of Ethics.

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

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

The Board of Directors, with the support of the Audit, Risk & Sustainability Committee, is tasked with defining the general guidelines of the ICRMS, so that the main risks pertaining to Brembo S.p.A. and Group subsidiaries are properly identified, as well as adequately measured, managed and monitored. It shall also set criteria to ensure that such risks are compatible with sound and proper management of the Company. The Board of Directors is aware that the control

processes cannot provide absolute assurances that the company objectives will be achieved and the intrinsic risks of business prevented, in particular in a period characterised by strong volatility, uncertainty within the macro-economic context and growing geopolitical risks. However, it believes that the ICRMS may reduce and mitigate the likelihood and impact of risk events associated with wrong decisions, human error, fraud, violations of laws, regulations and company procedures, as well as unexpected events such as, for instance, the conflict in Ukraine and previously the global pandemic.

Monitoring of the adequacy and effective operation of the Internal Control and Risk Management System, as well as any revision thereof, is an essential part of the system's structure. The Internal Control and Risk Management System is therefore subject to regular examination and controls, taking account of developments in the Company's operations and reference context, as well as national and international best practices. Based on the roles and responsibilities already defined, various control bodies can be identified with responsibility for performing checks and expressing opinions on the Internal Control and Risk Management System.

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

Such an assessment could therefore indicate the need to draw up further policies, processes and rules of conduct allowing the Group to adequately react to new or mismanaged risk situations. Such improvement measures, which are the responsibility of the respective management area, have to be coordinated by the Chief Executive Officer with the supervision of the Director in charge of the Internal Control and Risk Management System.



The Board of Directors has already identified the key roles and responsibilities in the Internal Control and Risk Management System, through the approval of various company documents to which reference is made. In brief, the ICRMS involves, based on the respective duties, the Administrative Bodies (Board of Directors, Audit, Risk & Sustainability Committee, Executive Directors, and particularly the ICRMSD), the Board of Statutory Auditors, Independent Auditors, Supervisory Committee, Internal Audit function, the Risk Management function and the other company roles and functions with specific tasks regarding internal control and risk management, organised in relation to business size,

complexity and risk profile. In addition, management is responsible for the effective implementation of the Internal Control and Risk Management System for the areas within their respective remit, through the collaboration and active contribution of all those who work in and with Brembo, at each level in their working activity, helping to create not only economic but also ethical value for the company.

The organisational chart here below shows the roles within the ICRMS. In particular, the following are worth of mention:

		Board of Directors																			
		Executive Chairman	Chief Executive Director	Director in charge of ICRMS																	
II Level Operational Bodies Risk & Control Drivers	Governance	Specific subjects or areas that on the basis of their organizational role:						Institutional Supervisory Bodies													
	<ul style="list-style-type: none"> oversee the process of detecting, appraising, managing and controlling risks related to company operations, ensuring their coherence with company objectives and addressing segregation criteria that allow for efficient monitoring; ensure compliance with specific regulations and oversee the risk of non-compliance with regulations. steer, coordinate and control the I level bodies in relation to the application of the directives given to them. 							Board of Statutory Auditors													
	RM • Risk Management	Managerial Risk Committee	CSR GCF Chief CSR Officer	LCA GCF • Corporate Compliance and Regulatory • IPR	GDPR • Data Protection Supervisor • Data Protection Officer	Manager in charge of the Company's financial reports pursuant to L. 262/05	Independent Auditors														
	AF CGF • Compliance Officer L. 262/05 • Group Tax Manager	IR • Investor Relations	FC GCF • GBU/GCF Financial Controller • Industrial Control	BPTCE GCF • Business Process Transformation & Cost Efficiency Director	HRO GCF • Organization Development	QLT GCF • System & Process Quality • Product Regulations	Audit, Risk & Sustainability Committee														
I Level Operational Bodies Risk & Control Owners	IO GCF • Environment & Energy • Health & Safety • Production System	ICT GCF • ICT Compliance	Information Security Meeting	PRC GCF • Purchasing Process & Systems	GDI GCF • Regulations	R&D GCF • System & Safety Engineering	III Level INTERNAL AUDIT GCF Chief Internal Audit Officer	Supervisory Committee													
	Specific subjects or areas that define risks and manage them through the line controls, contained in the operational processes.																				
	Heads of specific areas or subjects <table border="1"> <thead> <tr> <th>Employers</th> <th>Data Protection Contact</th> <th>231 Team</th> <th>Process Owner</th> <th>Information Owner</th> <th>Company meetings</th> <th>Other</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>							Employers	Data Protection Contact	231 Team	Process Owner	Information Owner	Company meetings	Other							
Employers	Data Protection Contact	231 Team	Process Owner	Information Owner	Company meetings	Other															
Management				Employees																	

- the Executive Directors, generally charged with defining further policies for effective implementation of Guidelines, referring to models of best practice; these policies are approved by Top Managers and reported to the Audit, Risk & Sustainability Committee;
- the Audit, Risk & Sustainability Committee, tasked with supporting the Board of Directors on internal control and risk management issues, including those relevant from the standpoint of sustainability;
- the Executive Director in charge of the Internal Control and Risk Management System (hereinafter referred to as "ICRMSD") is tasked with identifying the main corporate risks by executing risk management Guidelines and verifying their adequacy;
- the Chief Executive Officer who, in addition to coordinating the risk mitigation actions implemented by the competent management, has a key role in the management of potential corporate "crisis" events, if any, including for example the global pandemic and most recently the conflict in Ukraine, in relation to which he directly takes on the direction of the Crisis Management Committee, in accordance with the provisions of the company Guidelines for crisis management;
- the Managerial Risk Committees, tasked with providing support in the risk mitigation activity, strengthening the monitoring and reporting of risks to the Audit, Risk & Sustainability Committee, the Board of Directors, the Board of Statutory Auditors and the Supervisory Committee;
- the Head of Risk Management, tasked with ensuring, together with the management, that the main risks relating to Brembo and its subsidiaries are correctly identified, adequately measured, managed, monitored, and integrated within a corporate governance system consistent with the strategic objectives.

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

Risks are monitored at meetings held on at least a monthly basis, where results, opportunities, risks, and potential strategies to mitigate them are analysed for each business unit and geographical region in which Brembo operates.

Brembo's general risk-management policies and the bodies charged with risk evaluation and monitoring are included in Brembo's Corporate Governance Code (approved on 17 December 2021), under "Policies for the implementation of the Internal Control and Risk Management System", in its latest edition issued at year-end 2021, in the Risk Management Procedure, the Organisational, Management and Control Model (as per Legislative Decree No. 231/2001) and in the reference layout for preparing accounting documents (as per Article 154-bis of TUF), to which the reader is referred.

On 20 January 2022, after obtaining the opinion of the Audit, Risk & Sustainability Committee, the Board of approved the new edition of the "Guidelines for the Internal Control and Risk Management System"; said document reiterates the Company's principles and general vision on the topic of the ICRMS, a final review of which is performed annually by the BoD, focusing attention on Brembo's risk management policy and the goals that guide the Internal Control System.

In addition, the Policies for the implementation of the Internal Control and Risk Management System identify the overall design of Brembo's Internal Control and Risk Management System, taking into account the changes made to Brembo's Corporate Governance Code, the evolution of Brembo's organisational structure with new second-level and first-level control roles, the new company strategy and sustainability goals, changes in the legislative and regulatory framework, international best practices and the standards of reference such as ISO31000 and the CoSO Framework. For further information about risk families, reference should be made to the paragraph concerning Risk Management Policy included in 2021 Annual Report³³.

The ICRMS also underpins Brembo S.p.A. Organisational, Management and Control Model according to Legislative Decree No. 231/2001, and the Brembo Group's Reference Scheme for preparing the corporate accounting documents, pursuant to Law No. 262/2005, and represents, in light of its effectiveness, a key pillar for the Sustainable Success.

Appropriateness of the Internal Control and Risk Management System

With reports dated 26 July 2022 and 22 February 2023, the Chairman of the Audit, Risk & Sustainability Committee informed the Board of Directors of the activities undertaken by the Committee during the reference period, confirming the adequacy of the ICRMS, taken as a whole, and the appropriateness of action and monitoring plans

³³ www.brembo.com, section Investors, Reports.

identified by the management in order to contain risks and efficiently ensure compliance with the company's rules of conduct and operating procedures, whilst leaving it up to the Board of Directors to draw its own conclusions in such regard. The Board of Directors examined the reports of the Chairman of the Audit, Risk & Sustainability Committee and the Executive Director in charge of the Internal Control and Risk Management System, the activities undertaken and planned by the Company's Internal Audit function, the meetings conducted by the Chief Internal Audit Officer with the Chairman of the Board of Directors, the Executive Director in charge of the Internal Control and Risk Management System and the Manager in charge of the Company's financial reports. Based on the foregoing, the Board of Directors shared the opinion expressed by the Chairman of the Audit, Risk & Sustainability Committee and acknowledged that the ICRMS is appropriate to the Group's structure and type of business, suited to prevent the risks identified and able to ensure Sustainable Success. Furthermore, the accounting principles and procedures are properly applied for the purposes of preparing the periodic financial reports.

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

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

The process for identifying and assessing such risks is reviewed yearly. The Manager in charge of the company's financial reports, in collaboration with the Compliance Officer, is responsible for updating the process to reflect any changes during the year that might influence the risk assessment process (i.e., significant organisational changes, business changes, amendments or updates of accounting principles, etc.). Control measures taken to minimise risks identified during the risk assessment process are outlined using the appropriate formats (flow charts and control matrices). Key control measures have been identified from among these.

In determining whether the administrative and accounting procedures are being effectively applied, the Manager in charge of the company's financial reports relies on the support of the Internal Audit function (through the perfor-

mance by the latter of effectiveness tests on controls pursuant to Law 262) or the Compliance Officer (through the review and validation by the latter of effectiveness tests pursuant to Law 262 carried out by process owners for the processes within their respective remit). The Manager in charge of the company's financial reports, by agreement with the Internal Audit function and the Compliance Officer, draws up a three-year Audit plan that is carried out through scheduled annual test activities and conducted at all Group companies within the scope of application of Law 262.

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

The corrective plan is used by the Company to address any missing key control measures, existing control measures that following a test have been found not to have been properly applied, or existing control measures that are not entirely adequate. When this document has been defined and shared, the Compliance Officer and/or Internal Audit (in this latter case through a specific follow-up on site) verify that the improvement plan has actually been implemented.

Any event that could potentially impact the adequacy of the above Framework in light of the company's actual situation, or that might compromise the reliability of the risk analysis process, must be identified by the Process Owners and promptly reported to the Manager in charge of the Company's financial reports (through the Compliance Officer).

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

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

On a half-yearly basis, the Manager in charge of the Company's financial reports, supported by the Compliance Officer,

also requests each Group company falling within the scope of Law No. 262 to submit an attestation, duly signed by the Controller/Manager (for each Brembo S.p.A.'s³⁴ GBU) or the local CFO and CEO/Country Manager (for Group companies falling within the scope of Law No. 262). Through this attestation each Company certifies that as at the date of reference, all financial reporting processes currently in force are reliable and have been properly applied, and that the financial data in the reporting package are correct and complete.

9.1. EXECUTIVE DIRECTOR IN CHARGE OF THE INTERNAL CONTROL AND RISK MANAGEMENT SYSTEM

On 23 April 2020, the Board confirmed Cristina Bombassei in her role as Executive Director in charge of the Internal Control and Risk Management System, vesting her with the functions set forth in Brembo's CGC.

On the basis of the Group's organisational structure approved by its Shareholders' Meeting on 17 December 2021, and in accordance with the delegated powers granted by the Board of Directors on that same date, the delegation of authority for the Internal Control and Risk Management System to Executive Director Cristina Bombassei, in her role as Chief Corporate Social Responsibility Officer, was confirmed, in continuity with the role performed in her previous terms of office.

Said function acts on the basis of the Guidelines issued by the Board and the Policies for implementing the ICRMS, updated in 2021 and approved by the BoD on 20 January 2022.

In detail, the Director in charge of the Internal Control and Risk Management System is tasked with:

- identifying the main business risks, taking into account the characteristics of the activities carried out by the Issuer and its subsidiaries, and submitting them periodically for review to the Board of Directors;
- implementing the guidelines established by the Board, supervising the planning, implementation and management of the Internal Control and Risk Management System, as well as constantly verifying its adequacy and efficacy;
- bringing the System into line with the current operating conditions, and legislative and regulatory scenario;
- requesting the Internal Audit function to carry out

audits of specific operating areas, as well as audits of compliance with internal rules and procedures in the performance of company transactions, in addition to informing the Chairman of the Board of Directors, Chairman of the Audit, Risk & Sustainability Committee and Chairwoman of the Board of Statutory Auditors thereof concurrently;

- timely reporting to the Audit, Risk & Sustainability Committee (or to the Board of Directors) regarding problems and critical issues brought to light in performing her activities or of which she has otherwise become aware, so that the Committee (or the Board) may take the appropriate initiatives;
- coordinating the Managerial Risk Committee and relying upon the support of the Head of Risk Management and Internal Audit as the guarantors of the Internal Control and Risk Management System (assurance).

In 2022, the Executive Director in charge of the Internal Control and Risk Management System coordinated with the Head of Risk Management for the activities aimed at updating the assessment of risks, including sustainability risks, using measurement criteria in line with the Group's risk management methodology.

The Executive Director also maintained active channels of communication, coordinating with the Chief Internal Audit Officer, the Audit, Risk & Sustainability Committee and the Sustainability Committee, in keeping with operating conditions and the legislative and regulatory framework.

The Executive Director in charge of the Internal Control and Risk Management System submitted the annual report to the Board of Directors at the meeting held on 2 March 2023.

³⁴ In addition to attestations required for each GBU, for Brembo S.p.A. a specific attestation is required for the HR Department (signed by the Chief Human Resources & Organisation Officer and the Head of staff), as well as the ICT Department (signed by the Chief Information Officer).



The main risks for Brembo, broken down by risk families, are described in the Annual Financial Report 2022, in the

paragraph "Risk Management Policy".

9.2. AUDIT, RISK & SUSTAINABILITY COMMITTEE (ALSO ACTING AS THE RELATED PARTY TRANSACTIONS COMMITTEE)

The Audit, Risk & Sustainability Committee³⁵, which also acts as the Related Party Transactions Committee, was appointed by the Board of Directors at the meeting held on 23 April 2020 and will remain in office until the Gener-

al Shareholders' Meeting called to approve the Financial Statements for the year ended 31 December 2022.

The Committee is composed by 3 members:

MEMBERS	OFFICE HELD	ATTENDANCE RATE AT 2022 MEETINGS	POSITION WITHIN THE AUDIT, RISK & SUSTAINABILITY COMMITTEE
Elisabella Magistretti	Independent Director	100%	Chairwoman
Nicoletta Giadrossi	Independent Director	80%	Member
Manuela Soffientini ³⁶	Independent Director	100%	Member

It should be noted that during 2022 the composition of the Committee changed following resignation, on 25 February 2022, of the Independent Director Laura Cioli, who also served as member of the Audit, Risks & Sustainability Committee. In particular, after the co-option of Manuela Soffientini as Independent Director, the BoD:

- appointed Elisabella Magistretti as Chairwoman of the Committee until the General Shareholders' Meeting called to approve the Financial Statements for the year ended 31 December 2022;
- appointed the co-opted Director as a member of the Committee. This appointment was confirmed — following her appointment as Company's Director by the General Shareholders' Meeting of 21 April 2022 — by the Board of Directors held on 21 April 2022.

The professional profile of the members of the Audit, Risk & Sustainability Committee (available on Brembo's website, www.brembo.com, section Company, Corporate Governance, Governing Boards and Committees) meets the experience requirements imposed by the 2020 CGC in order to

ensure an efficient performance of the Committee's duties.

The duties and functioning of the Audit, Risk & Sustainability Committee are defined in its Regulations, which has been amended by the Board of Directors during its meeting on 23 April 2020³⁷, and available on Company's website.

The Audit, Risk & Sustainability Committee has the tasks set out in the 2020 CGC, and in particular that of supporting, through adequate preliminary activity, the BoD's assessments and decisions regarding the ICRMS, as well as those concerning the approval of periodic financial and non-financial reports, in addition to performing the function of Related Party Transactions Committee. The main sustainability tasks relate to:

- reviewing and assessing (i) sustainability policies aimed at ensuring the creation of value over time for Shareholders as a whole and all other stakeholders over the medium and long term, in accordance with sustainable development principles; (ii) sustainability guidelines, goals and the resulting processes, and sustainability

³⁵ Starting with its term beginning on 20 April 2017, for the first time the Board of Directors assigned the Committee responsibility for supervising sustainability issues, resulting in the change of the Committee's name from the Audit and Risks Committee to the Audit, Risk & Sustainability Committee, and its tasks as set out in the related regulation were updated accordingly. This decision was made in accordance with the suggestion contained in the comment on Article 4 of the previous Corporate Governance Code of Borsa Italiana S.p.A.

³⁶ The Independent Director M. Soffientini was co-opted on 3 March 2022 and subsequently confirmed by the General Shareholders' Meeting on 21 April 2022 in her position, in replacement of L. Cioli, who resigned. After having been co-opted and appointed, she was also appointed member of the Audit, Risk & Sustainability Committee.

³⁷ Article 4.2 of the Regulations of the Audit, Risk & Sustainability Committee was amended to provide that the CEO is to participate in its meetings by invitation of the Chairman and/or where the CEO deems it appropriate in the light of the subject matter and issues on the agenda for each occasion; to this end, the notice of convocation of the committee will always be sent to the CEO in order to permit the CEO to examine the topics on the agenda and thus assess whether to participate.

- reports submitted annually to the Board of Directors;
- monitoring international sustainability initiatives and the Company's participation in such initiatives with the aim of strengthening the Company's international reputation.

The following persons are invited to the Committee meetings:

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

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

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

In its functions of support to the Board of Directors, the Audit, Risk & Sustainability Committee constantly monitored activities relating to the design, implementation and management of the Internal Control and Risk Management System. It also examined the reports submitted by the Director in charge of the Internal Control and Risk Management System and the Chief Internal Audit Director on the occasion of the approval of the 2022 Financial Statements. On the basis of the activities performed, the Audit, Risk & Sustainability Committee confirmed its opinions on the adequacy of the System for 2022 through specific reports submitted by the Chairman of the Committee to the Board.

In 2022, the Audit, Risk & Sustainability Committee held ten (10) meetings, duly recorded in the minutes (lasting about 3-4 hours each on average), on the following dates: 4 and 23 February, 18 March, 5 April, 2 May, 28 June, 26 July,

27 September, 4 November, 5 December. In addition, at the date of approval of this Report, the Committee held two (2) meetings: on 8 and 22 February 2023, during which it reported on the Internal Audit's activity until the end of the financial year and the final periodic reports for 2022 regarding the internal control and risk management system.

In discharging its functions, the Audit, Risk & Sustainability Committee had access to the information and company functions necessary from time to time to performing its tasks, and it may also avail itself of expert advisors within the limits of the budget approved by the BoD.

In supervising the Internal Control and Risk Management System, the Audit, Risk & Sustainability Committee:

- was informed, by the Heads of the various areas, about the main operating risks inherent in the nature of the business, associated with the supply chain, product development, IT;
- oversaw the effectiveness of the audit process, and assessed and expressed its opinion on the proper use of the accounting standards and their consistency within the Group for the purposes of preparing the Consolidated Financial Statements, based on the information provided by the Manager in charge of the Company's financial reports, and their consistency for preparing the Financial Statements;
- analysed the evaluation criteria and calculation procedures used for the purposes of the impairment tests;
- was informed by the Chief Administration and Finance Officer of the main points of attention identified by the Independent Auditors during their activity in the field (that do not represent significant deficiencies in the internal control system), in addition to the activities carried out in accordance with Law 262/05 (and its extension to Group companies) and the Tax Control Framework;
- examined the reports regularly provided by the Chief Administration and Finance Officer on significant transactions and transactions entailing a potential conflict of interests within the meaning of corporate regulatory framework currently in force;
- was updated on a regular basis by the Head of Risk Management on the following:
 - periodic Enterprise Risk Management process, and its integration with ESG factors, reviewing the update to Brembo's Risk Report of 31 December 2022 and the Heat Map of the Group's risk profiles (including ESG-related risks) and the action/mitigation plans prepared and launched by the management;
 - new insurance covers for the Brembo Group, with in-depth analysis of the insurance spending trend;

- property damage and business interruption risks, for the purposes of renewals and optimisation of insurance programmes;
- an update on the losses by which the Company was affected;
- the project and the progress for the establishment of a captive reinsurance company;
- the new Guidelines on crisis management.

Moreover, during its meetings the Audit, Risk & Sustainability Committee was periodically informed by the Head of Risk Management and the Chief Purchasing Officer about the impacts arising from the Russia-Ukraine conflict on Brembo and about the mitigation actions put in place by the working group specifically set up to constantly monitor the evolution of the situation and define the actions necessary to mitigate the risks and the possible direct and indirect impacts on the Group. The effects associated with the increase in commodity and energy prices have yielded limited impacts to date, due to the price-hedging strategies implemented prior to the outbreak of the conflict and initiatives of cost recovery from customers. During this phase no direct impacts for the Group or critical issues relating to production continuity emerged, neither on the supply side nor on the customer side. However, these aspects require constant monitoring.

With the aim of further analysing specific risks and monitoring the improvement plans launched by the management, the Committee conducted specific inquiries into specific issues, meeting directly with top managers of the Company:

- the R&D GCF, which described the System & Safety Engineering function in the R&C GCF and illustrated the risks of the function and the related mitigation actions;
- the Chief Information Officer and the Head of Cybersecurity, who provided constant updates regarding ongoing digital transformation projects, in addition to cybersecurity activities, including the launch of a cybersecurity awareness campaign;
- the Chief HRO Officer, who provided organisational updates and illustrated the function's risks and the related mitigation measures;
- the Chief Transformation Officer, who presented the Digital Transformation Programme with a focus on Journey 6, relating to the internal control and risk management system and compliance project;
- the Head of Health & Safety, who presented an annual Report with a focus on the accident rate trend and

- findings of the audit process, as well as an update on anti-Covid 19 security measures;
- the Chief Quality Officer who provided information on the new Brembo Product Development System known as "Stargate";
- the DPO, who reported on the activity performed during the year;
- the Chief Administration & Financial Officer who illustrated Brembo's administrative and accounting structure, and in particular the personnel, their duties, responsibilities and safeguards pursuant to the new crisis code;
- the Head of IR, who provided information on investor relations activities and safeguards for preventing the function's risks;
- the Head of Environment & Energy regarding the relevant organisation, audit findings and activities relating to the Net Zero Project (Scope 1 and 2).

With regard to sustainability issues and the Disclosure of Non-financial Information pursuant to Legislative Decree No. 254/2016, the Committee examined and expressed opinions on the following:

- in the meeting of 5 May 2022, the following was presented:
 - Brembo's 2021 Modern Slavery Statement, drafted pursuant to the Modern Slavery Act 2015 – Section 54 in accordance with international best practices³⁸;
 - Brembo's non-financial reporting strategy and non-financial reporting standardisation trends – EFRAG's proposal;
- the feedback received from the Independent Auditors regarding the 2021 NFD assurance process was presented at the meeting of 28 June 2022;
- at the meeting of 4 November 2022, the Committee was updated on the changes relating to the reference standards for materiality analysis and for defining the 2022 NFD;
- at the meeting of 5 December 2022, the Chief CSR Officer presented the proposed Materiality Matrix for the three-year period 2022-2024, subsequently approved by the Board on 16 December 2022, and the activities carried out for defining said Matrix;
- finally, during its meeting of 22 February 2023 the Committee conducted an advance examination of the 2022 NFD, prepared in accordance with Legislative Decree No. 254/2016 for reporting year 2022, finding it to be consistent with the provisions of the Decree and the international reporting standards of reference.

³⁸ This document describes the measures adopted and implemented by the Company to ensure the absence of all forms of modern slavery, forced labour and human trafficking with respect to both its employees and its supply chain.

At Group level, it was updated by the Chief Internal Audit Officer on the following matters:

- the progress of audit plans (with an average opinion per audit and staffing situation to complete the plan), verifying its implementation according to the Audit Plan approved by the Board of Directors;
- the results of audit activities during the period, with an opinion of residual risk once the Plan is implemented;
- an analysis of reports of violations of laws, procedures and regulations received and/or identified in the course of ethics audits;
- 2020 and 2021 performance indicators relating to the Chief Internal Audit Officer and the Internal Audit function and, subsequently, the results of the assessment activity of the Chief Internal Audit Officer's performance;

- the findings of the audit of compliance;
- the 2022 Audit Plan and its progress, as well as the related Budget.

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

For further information on the activities performed by the Committee in its capacity as Related Party Transactions Committee, see paragraph 10.3.

9.3. CHIEF INTERNAL AUDIT OFFICER

Pursuant to recommendations of the 2020 CGC, on the proposal of the Audit, Risk & Sustainability Committee and the Executive Director in charge of the Internal Control and Risk Management System, following resignation of Alessandra Ramorino effective from 31 March 2022, after having heard the opinion from the Audit, Risk & Sustainability Committee, the Remuneration & Appointments Committee, and the Board of Statutory Auditors, on 28 July 2022 the Board of Directors appointed Matteo Tradii as Chief Internal Audit Officer (effective from 15 September 2022) and defined his (fixed and variable) remuneration, in accordance with company policies and current laws. It also ensured that the latter has access to resources suited to the fulfilment of his responsibilities³⁹.

The Chief Internal Audit Officer reports hierarchically to the Board of Directors, and in operational terms to the Executive Chairman. He also interacts with the Audit, Risk & Sustainability Committee, the Director in charge of the Internal Control and Risk Management System (ICRMSD), the Chief Executive Officer and the Board of Statutory Auditors, in such a way as to ensure constant efficacy and the requisite of independence in the performance of the duties associated with the position, in a manner consistent with the company's governance system, while drawing inspiration from international best practices.

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

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

³⁹ It should be noted that in the period between 1 April and 15 September 2022 the Executive Chairman took on the role of Chief Internal Audit Officer on an interim basis.



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

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

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

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

During 2022, Internal Audit operated based on the approved Three-year Audit Plan, which is updated on a yearly basis in light of the changed risk scenarios, and which provides for: audits of compliance with Law No. 262/05 (carried out chiefly through the new Control Owner testing) and Legislative Decree No. 231/2001, IT audits, audits on relevant compliance activities, ethics audits based on specific reports received and operational audits, as well as organisational audits for the newly acquired companies.

The Chief Internal Audit Officer checked the reliability of the Company's IT systems, with specific emphasis on the accounting systems, as contemplated under the Audit Plan, coordinating his activity with the Independent Auditors.

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

Throughout 2022, the Internal Audit function continued its monitoring of management of the top risks, including through follow-ups of the improvement plans defined by the management. It also provided continuous monitoring through data analytics tools on several operating risks, as well as information and training regarding the Internal Control and Risk Management System to Brembo's management.

The Chief Internal Audit Officer is not responsible for any operational areas; he has had direct access to all the information required to perform his duties, reported on his work at each meeting of the Audit, Risk & Sustainability Committee and Supervisory Committee and attended the meetings of the Board of Statutory Auditors.

At its meeting on 22 February 2023, the Audit, Risk & Sustainability Committee was provided with appropriate information on the results of Chief Internal Audit Officer's activities for 2022 through the annual Report on the adequacy of the Internal Control and Risk Management System.

The Manager in charge of the Company's financial reports was also given due notice of activities carried out by the Chief Internal Audit Officer relating to Law No. 262/05 for 2022, during periodic meetings and through the Annual Report on the adequacy of the control model implemented for the purposes of Law No. 262/05 and the results of the tests in this area conducted by the Internal Audit function.

9.4. ORGANISATIONAL MODEL PURSUANT TO LEGISLATIVE DECREE NO. 231/2001

Brembo adopted an Organisation, Management and Control Model to fulfil all the legal requirements and comply with all principles that inspired the Legislative Decree No. 231/2001, with the aim to rely on an effective instrument of corporate management, able to create and protect the value of the company. Through the adoption of this Model, Brembo formalised a structured and organic system of control procedures and activities — already existing within the company — in order to prevent and monitor the risk that 231/2001 Offences might be committed.

In the course of the periodic verification of the efficacy and adequacy of the compliance system implemented, in 2022 the Company constantly monitored any impacts on processes relevant to Legislative Decree No. 231/2001 and the related protocols.

The monitoring of the preventative measures and protocols implemented by Brembo and verification of the state of progress/conclusion of improvement measures emerging from audit activity that have an impact on control protocols thus continued in 2022.

In addition, through its Legal and Corporate Affairs Department, the Company updated both the General Section and several Special Sections of its 231 Model (Corruption, Inducement, Smuggling and Money-Laundering, Receiving stolen goods and Self-Laundering) to reflect changes in the law in the interim⁴⁰, while also expanding the control protocols indicated for the relevant sensitive activities, where necessary. The updates to the above parts of the Model were approved by the BoD on 28 July 2022. The analyses of the impacts of legal changes on Brembo's activities conducted by the Legal and Corporate Affairs Department in concert with the Administration and Finance Department resulted in the conclusion that the control protocols already existing within the various sensitive company processes were effective and adequate to reducing and mitigating the risk of commission of the new underlying offences introduced.

The Brembo Compliance Guidelines for the entire Group were also updated to bring them in line with the updated 231 Model.

⁴⁰ Legislative Decree 184/2021 – Offences Relating to Payment Instruments Other Than Cash; Legislative Decree 195/2021 – Offences of Receipt of Stolen Property, Money-Laundering, Self-Laundering and Use of Money, Property or Benefits of Illicit Origin; Law 22 of 9 March 2022 - Provisions on offences against cultural heritage.



The 231 Model (Fifth Edition, updated on 28 July 2022) is made up of:

General Section	A General Section illustrating the company's profile, the regulations of reference, underlying principles and the elements making up the Model (Corporate Governance System, Internal Control System, Principles governing the system of delegated powers, Code of Ethics), the function of the Model, the ways in which the Model is constructed and structured, the recipients of the Model, relations with Group companies, as well as the disciplinary system and the measures to be implemented in terms of training, circulation, amendment and updating.
Special Sections	The Special Sections and relevant Sensitive Activity Analysis Sheets (the latter of which are intended for the Company's exclusive internal use) focusing on specific types of 231 Offences which — in light of Brembo's profile and business operations — could, in the abstract, be committed within the company.
Code of Ethics	It forms an integral part of the Model, laying down the general principles and values that must inspire and inform the professional conduct of any and all the persons serving or acting on behalf of Brembo in any capacity whatsoever, also for the benefit of all Stakeholders even with reference to intentional crimes and negligent manslaughter or personal injury committed in violation of accident-prevention and occupational health and safety regulations. In 2022, the Code of Ethics was also extended to the J.Juan Group, and its content was translated into the local language and disseminated to employees, including through related training.
Brembo Compliance Guidelines	These summarise the main rules of conduct and main control principles indicated in the Special Sections of the 231 Model which the Subsidiaries are required to adopt to prevent crimes within the meaning of Legislative Decree No. No. 231/2001 from being committed. They prevent from criminal liability being transferred to Brembo S.p.A. and its subsidiaries and corporate liability being transferred from the Subsidiaries to the Parent. They were updated and approved by the BoD on 28 July 2022.
Antibribery Code of Conduct	Code of Conduct that, in line with the principles entrenched in the Code of Ethics and international best practices, is aimed at: <ul style="list-style-type: none">• ensuring transparency; clearly delineating the bounds of permitted behaviour and ensuring compliance with anti-bribery regulations in force in all the jurisdictions in which Brembo operates, by any and all persons serving Brembo in any capacity whatsoever;• ensuring the highest levels of integrity by defining, <i>inter alia</i>, Brembo's policy regarding the acceptance and offer of gifts, hospitality and entertainment (i.e., the free provision of goods and/or services for promotional or public relations purposes). The Code defines each party's responsibilities in order to ensure the observance of the highest standards of integrity and avoid any suspicion of inappropriate motivations underlining the offer or acceptance of a gift or act of hospitality, or an undue influence exercised on or by the recipient who accepts such an offer. The second edition of the Code, approved by the Board of Directors on 27 July 2017, raises the maximum limit on Brembo merchandising gifts (intended to promote the brand), while also requiring that subsidiaries adopt a merchandising catalogue similar to that of the Parent. In 2022, the Antibribery Code of Conduct was also extended to the J.Juan Group and its content was disseminated to employees. The related training was also provided to employees.
Regulation governing the proceedings of the Supervisory Committee	Regulation revised and approved by the Supervisory Committee itself on 11 May 2017, to reflect its renewed composition, which no longer calls for the involvement of members of the Board of Statutory Auditors.
Group compliance system	This system entails the adoption of the 231 Model, the setting up of a Supervisory Committee tasked with constantly monitoring the functioning, appropriateness and effectiveness of the Model in question, as well as: <ul style="list-style-type: none">• the adoption by each subsidiary of a compliance programme designed in light of the local regulatory framework governing corporate administrative/criminal liability;• the implementation by all subsidiaries of the general rules of conduct imparted by the Parent (Brembo Corporate and Compliance Tools) with a view to ensuring compliance with high ethical standards throughout the Group. In fact, if local regulations are less stringent than those of the Parent, then the latter's compliance principles will prevail (principle of prevalence). As well as the Antibribery Code of Conduct and Brembo Compliance Guidelines, the following instruments are also to be taken into account:<ul style="list-style-type: none">– the Brembo's Code of Basic Working Conditions that codifies the principles underlying Brembo's relationships with its employees, intended exclusively for Internal use within the Company;– the Supplier Code of Conduct,– the Brembo Policy on Non-discrimination and Diversity;– Brembo's Operating Procedures, Instructions and related Internal Authorisation Matrices, available for consultation on the Company's Web portal, and duly referenced in the Sensitive Activity Sheets, in that they serve the preventive purposes contemplated in Legislative Decree No. 231/2001; other management systems and/or procedures applicable in specified corporate areas, in compliance with specific regulatory requirements, but also serving the preventive goals contemplated in Legislative Decree No. 231/2001.

OTHER TOOLS OF BREMBO'S COMPLIANCE SYSTEM

Brembo Antitrust
Code of Conduct

In 2017, in order to raise awareness among company departments of compliance with competition rules, in accordance with the principles enshrined in its Code of Ethics⁴¹, Brembo prepared and adopted an Antitrust Code of Conduct, in addition to the other compliance documents already issued. It represents a practical guide, tailored to Brembo's business, that provides a simple, accessible explanation of:

- the restrictions imposed by antitrust rules;
- the cases in which such restrictions may most frequently be breached;
- the most common areas/situations of risk of violations of antitrust rules;
- the proper behaviour to be adopted to ensure full compliance with antitrust legislation in the various countries in which Brembo operates.

Brembo Antitrust Code of Conduct applies to employees of Brembo S.p.A. and its subsidiaries in the EU and forms a model of reference for the compliance programmes.

The Code is a point of reference for the Company's compliance programmes and applies to employees of both the Parent and the European subsidiaries. In 2019, the local boards of directors of the European subsidiaries implemented the Brembo's Antitrust Code of Conduct with an Addendum (translated into the local language) with the aim, *inter alia*, of indicating and modifying (where necessary) employees' behaviour in accordance with local legislation.

Privacy Policy and other
Operating Procedures

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

The Privacy Policy applies to Brembo S.p.A. and the Group's various subsidiaries based in the European Union.

The DPO submits on an annual basis to the Board of Directors the DPO's Annual Report (in 2022, this occurred on 9 November). Said Report was drawn up taking account of: (i) internal and external (supplier) control activities performed; (ii) statistics regarding any Personal Data breaches that have occurred; (iii) number of requests received from data subjects; (iv) training activity carried out and planned; (v) number of requests for information received from local supervisory/judicial Authorities; (vi) Personal Data processing impact assessments conducted during the period. Based on the findings of this year's Report, the DPO deemed appropriate the level of adequacy to the GDPR.

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

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

Modern Slavery Statement

In accordance with the contents of the British Modern Slavery Act 2015, Brembo S.p.A. publishes its Modern Slavery Act on an annual basis. Said Statement:

- was adopted for Brembo S.p.A. and for some of the Group Companies concerned by the requirements specified in the legislation (Brembo Poland Sp.zo.o., Brembo Czech S.r.o. and Qingdao Brembo Trading Co. Ltd.). It should be noted that the Company AP Racing, wholly controlled by Brembo S.p.A., prepares and approves its own Statement and publishes it on its own website;
- describes the organisation, sensitive areas and actions/measures adopted by the Company to ensure the absence of any form of "Modern slavery, forced labour and human trafficking" both in respect of its own employees and those of the supply chain (identified by the same legislation as areas exposed to risk).

⁴¹ Available from the website www.brembo.com, in the section Company, Corporate Governance, Codes & Policies, on the basis of which Brembo acts in accordance with the principles established by national and international legislation safeguarding free competition in view of the promotion of fair competition.



Global Tax Strategy and Brembo S.p.A.'s Tax Strategy

In 2019, Brembo started the implementation of the Tax Control Framework of Brembo S.p.A. (set of rules, procedures, organisational structures and safeguards to allow the risk arising from the tax variable to be reported, measured, managed and controlled) in order to ensure that tax management (for both the Group and Brembo S.p.A.) ensures the pursuit of the following objectives over time:

- long-term growth of company assets and protection of the Brembo Group's reputation and the interests of its shareholders;
- proper, timely calculation and payment of taxes due by law and fulfilment of the related obligations;
- containment of tax risk, understood as the risk of violating national and international tax laws or the abuse of the principles and purposes of the tax system.

In particular, during the meeting held on 7 November 2019 the BoD approved the Global Tax Strategy and Brembo S.p.A.'s Tax Strategy.

The Company also implemented:

- an Interpretative Tax Risk Management Policy, drafted in the form of a procedure applicable solely to the Parent, designed to ensure the consistency, objectivity and traceability of the interpretative decisions made by the Tax Function of Brembo S.p.A., including by establishing appropriate rules for the processing of reaching such decisions;
- the Brembo Group's Tax Compliance Model, which contains the organisational and governance guidelines that the company functions of Brembo entities within the TCF scope follow to ensure proper management of tax risk.

There are multiple benefits resulting from implementing the Tax Control Framework (such as mitigation of the responsibilities of company bodies, reduction of situations of conflict with revenue authorities due to preventive risk management, prevention of violations of tax laws and a potential reduction of the penalties applied to the Group, etc.) and they all contribute to informed, scrupulous and effective management of the tax variable.

9.4.1. SUPERVISORY COMMITTEE

The Supervisory Committee, made up of 3 members, was appointed by the Board of Directors in the session that followed the General Shareholders' Meeting of 23 April 2020

and will continue to serve until the end of the term of office of the Board of Directors. The Committee's term of office will hence end on the date of approval of 2022 Financial Statements.

MEMBERS	OFFICE HELD	ATTENDANCE RATE AT 2022 MEETINGS	POSITION WITHIN THE SUPERVISORY COMMITTEE
Giovanni Canavotto	Independent Expert	100%	Chairman
Elisabetta Magistretti	Independent Director	100%	Member
Matteo Tradii ⁴²	Brembo's Chief Internal Audit Officer	100%	Member

It should be noted that in 2022 the Supervisory Committee's composition was changed following the resignation of Alessandra Ramorino. After having heard the opinion from the Audit, Risk & Sustainability Committee, the Remuneration & Appointments Committee and the Board of Statutory Auditors, on 28 July 2022 the BoD appointed Matteo Tradii as Chief Internal Audit Officer (effective 15 September 2022) and accordingly appointed him also as a member of the Supervisory Committee until the end of the current Committee's term of office.

In accordance with Brembo's 231 Model concerning the requirements for members of the Supervisory Body (autonomy, independence, integrity and professionalism), best practices and case law on this subject, the function of

Supervisory Committee was entrusted to a collegial body, made up of three members identified amongst persons complying with the professional and independence requirements, as well as with specific investigative and advisory skills and whose Chairman is external to the company's organisation.

As regards the specific activities within its remit, the Supervisory Committee met on 4 and 23 February, 5 April, 2 May, 26 July, 27 September, 4 November, 5 December 2022.

The Supervisory Committee also met for preparatory and coordination purposes in view of the different meetings with the other Company second-level functions. Moreover, the Chairman of the Supervisory Committee interfaced

⁴² Appointed by the BoD on 28 July 2022 following the resignation of Alessandra Ramorino.

with the Heads of the second-level entities to get updates on the respective activities underway.

The Committee also attended the meetings of the Audit, Risk & Sustainability Committee and Board of Statutory Auditors for the matters within its responsibility and interest and in order to exchange information on a periodic basis.

In 2023, two meetings were held:

- on 8 February 2023, during which the Head of Risk Management reported on the 2022 Risk Report (ERM and ESG risks);
- on 22 February 2023, during which it was reported on the Internal Audit's activity until the end of the financial year and the final periodic reports for 2022 regarding the internal control and risk management system.

In addition to the foregoing, in 2022 the Supervisory Committee specifically:

- consulted independently with the Internal Audit Department to examine certain risk-assessment analyses made by the 231 Team, as well as to analyse the investigations carried out as a result of some reports;
- met with the Supervisory Committees of Group companies, where formed, to exchange information on the activities carried out during the reporting period;
- through questionnaires sent to the different Group Companies' Country General Managers of the main countries in which Brembo operates, performed an in-depth analysis of the progress of the respective local compliance programmes and rose awareness among the Country General Managers on compliance issues.

In acknowledging the ongoing updating of the 231 Model and its protocols and in keeping with the assessments previously expressed, the Supervisory Committee confirmed that the general structure of the 231 Model remains intact, and that the Internal Audit's assurance and monitoring activities, the 231 Risk Assessment and the various reports submitted revealed no facts, acts, events or omissions that were critical in respect of compliance with the requirements of the 231 Model.

In order to check that the 231 Model was implemented effectively, audit activities were carried out with the support of the Internal Audit function, based on the Supervisory Committee's action plan. Oversight of the 231 Model was performed through the following activities:

- an analysis of the reports received by the Supervisory Committee;

- an analysis of the flow of information contained in the half-yearly report submitted to the Supervisory Committee by the internal functions of Brembo S.p.A. and relevant personnel of Group companies;
- meetings with the managers of sensitive areas and/or functions within the meaning of Legislative Decree No. 231/01.

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

9.4.2. WHISTLEBLOWING CHANNEL

With regard to the Internal Control and Risk Management System, the Company has implemented an internal system for employees to report any irregularities or violations of applicable legislation and internal procedures.

In accordance with industry-wide compliance-oriented best practices, Brembo has adopted a specific "Whistleblowing Procedure" aimed at setting up and managing reporting channels with a view to ensuring adequate information flows towards and within the Company (through the Supervisory Committee) focusing on irregularities and/or breaches of the 231 Model, the Code of Ethics or other provisions set forth in Brembo's internal rules and regulations. The reporting channel set up by Brembo is inspired by certain principles of reference that guide the management of reporting:

- *assurance of anonymity and confidentiality*: all of Brembo S.p.A.'s functions/executives in charge of receiving and processing reports must ensure the utmost anonymity of the person or persons making the report, whose identity may be revealed only to the Supervisory Committee;
- *bad faith reports*: the Supervisory Committee shall ensure adequate protection against bad faith reports, taking action against any such conduct and/or informing the parties/companies targeted by reports found to have been made in bad faith;
- *anonymous reports*: anonymous reports are taken into consideration only if appropriately detailed and supported by facts;
- *security and data integrity requirements*: through its actions, the Supervisory Committee ensures that reporting management channels and methods ensure compliance with data confidentiality, integrity and availability requirements based on the security measures in place for company IT tools.



Reports may be made by any person or party whatsoever, including company employees, member of Corporate Bodies (Board of Directors and Board of Statutory Auditors), as well as the Independent Auditors, customers, suppliers, consultants, outside collaborators, shareholders and partners of Brembo S.p.A. and its subsidiaries, and third parties. Reports shall be submitted to the Supervisory Committee as follows:

- oral reports to the Supervisory Committee;
- ordinary post (Supervisory Committee of Brembo S.p.A. - Viale Europa, 2 - 24040 Stezzano (BG, Italy);
- e-mail (organismo_vigilanza@brembo.it);
- voice mail (+39 035 6055295);
- Internet (Corporate Governance section of the website www.brembo.com);
- facsimile transmission (+39 035 6055203).

In addition to the above reporting channels, local information channels have also been set up at the various Group companies in order to better reach all persons covered by the procedure who for reasons of language or access to IT instrument might experience difficulties. Their functioning is governed by ad hoc procedures inspired by those of Corporate and they provide for coordination rules to ensure an adequate, timely flow of information to the Parent's Supervisory Committee.

Lastly, it should be noted that the Company monitors regulatory developments on whistleblowing (both at European level — including with regard to Directive (EU) 2019/1937 — and at national level) and implements all the activities necessary to immediately adapt to the new regulations.

9.5. INDEPENDENT AUDITORS

The Shareholders' Meeting convened on 22 April 2021 awarded Deloitte & Touche S.p.A. the mandate for the statutory auditing of the accounts for nine financial years, precisely for the years from 2022 to 2030, pursuant to Legislative Decree No. 39 of 27 January 2010 and Regulation (EU) No 537/2014 of the European Parliament and of the Council of 16 April 2014, on the basis of the recommendation expressed by the Board of Statutory Auditors currently in office.

It should be noted that the award of assignments to the Independent Auditors is subject to two procedures, drafted in accordance with the changes introduced by Legislative Decree No. 135/2016 and the auditing of the Disclosure of Non-Financial Information pursuant to Legislative Decree No. 254/2016, examined and approved by the Board of Statutory Auditors, in its first version, during its meeting of 18 July 2017, which govern:

- the process for selecting and awarding the statutory auditing assignment to Independent Auditors, as required by law, with the aim of safeguarding the independence of the external auditors — a fundamental guarantee of the reliability of accounting information;
- the process of granting assignments other than independent auditing, with the aim of:
 - i) avoiding the granting of assignments for services included in the catalogue of those banned by law;
 - ii) regularly monitoring that the fees paid for independent auditing are proportional to the fees for Other Services, in accordance with laws and regulations in force.
 - iii) the assignment of duties during the cooling period⁴³.

In conducting their activity, the engaged Independent Auditors have free access to the information, print and electronic documents, archives and assets of the Parent and its subsidiaries. The financial statements of subsidiaries deemed significant as defined in the Rules for Issuers, Article 151, paragraph 1, are subject to legal auditing of their accounts by the firm that audits Brembo's financial statements.

The Board of Statutory Auditors, with which the Internal Control & Audit Committee is identified, pursuant to Legislative Decree No. 39/2010, as amended by Legislative Decree No. 135/2016, and the Independent Auditors periodically exchange information and data about their respective areas of supervision and control. The Board of Statutory Auditors periodically verifies, on an advance basis, assignments other than auditing, in order to assess whether they are compatible with the statutory auditing assignment for the purposes of continuing satisfaction of the independence requirement, and monitors the ratio of auditing fees to fees for other services, to ensure that an appropriate bal-

⁴³ It is understood that until the new independent auditors are appointed by the Shareholders' Meeting, the principles and restrictions set out for the new incoming independent auditors will apply to the two companies identified in the final selection phase and indicated in the Reasoned Recommendation issued by the Board of Statutory Auditors.

ance is always maintained, in accordance with applicable laws and regulations.

Moreover, the Independent Auditors meet regularly with the Board of Statutory Auditors and, during some sessions, also jointly with the Audit, Risk & Sustainability Committee, for updates on ongoing audit activities and to discuss the significant matters raised in the Independent Auditors' Report pursuant to Articles 14 and 16 of Legislative Decree No.

39/2010, as amended by Legislative Decree No. 135/2016.

The Independent Auditors in office were also assigned responsibility for verifying the preparation of the Disclosure of Non-Financial Information drafted in accordance with Legislative Decree No. 254/2016, and were granted an assignment to conduct limited assurance on the Disclosure of Non-Financial Information according to an assessment of the appropriateness and efficiency of its approach and activity.

9.6. MANAGER IN CHARGE OF THE COMPANY'S FINANCIAL REPORTS

Pursuant to Article 27-bis of the By-laws, on the basis of a non-binding opinion from the Board of Statutory Auditors, on 23 April 2020⁴⁴ the Board of Directors appointed the Chief Administration & Finance Officer, Andrea Pazzi, as the Manager in charge of the Company's financial reports, inasmuch as his function at Brembo involves managing the entire accounting information cycle, from the administrative and accounting procedures for the production of the data included in the financial statements to the preparation of the draft financial statements, and also because the Group's entire finance structure, i.e. all subsidiaries of Brembo S.p.A., report to him.

Upon reappointment, also with the favourable opinion of the Board of Statutory Auditors, the Board verified once again the satisfaction of the established professionalism requirements and granted him the pertinent powers for the performance of the function. The Manager in charge of the Company's financial reports is responsible for defining and

assessing the adequacy and efficacy of the specific administrative and accounting procedures, as well as of the related control system, safeguarding against the risks inherent in the process of preparing financial information. The assignment is set to expire on the date of the Shareholders' Meeting called to approve the financial statements for the year ended 31 December 2022.

The Manager in charge of the Company's financial reports:

- takes part in the BoD's meeting to submit and illustrate the accounting and financial interim reports, as well as to provide updates on matters within his specific remit;
- is invited to all meetings of the Audit, Risk & Sustainability Committee and Board of Statutory Auditors in order to provide the information for which he is responsible and report with half-yearly frequency on monitoring obligations and activities for the purposes of the certifications envisaged in Article 154-bis of TUF.

9.7. COORDINATION BETWEEN PARTIES INVOLVED IN THE INTERNAL CONTROL AND RISK MANAGEMENT SYSTEM

By drafting and approving the "Guidelines for the Internal Control and Risk Management System", the Board of Directors not only indicates the objectives of the System, but also describes its participants and Bodies — both inside and outside the Company — and illustrates their responsibilities and defines methods of interaction and coordination of the various parties involved.

With a view to practical implementation of these guidelines, the Executive Director in charge of the Internal Control and Risk Management System defined the "Policies for

the Management of the Internal Control and Risk Management System" with the aim of tracing its overall integrated structure, so as to permit the main company risks to be identified and managed and to design the System in light of the current organisational structure, the legislative and regulatory framework and best practices. All this with the aim to ensure ongoing information flows among the various parties, in a view of greater efficiency and maximum mutual integration.

From a strictly operative point of view, coordination is also

⁴⁴ Andrea Pazzi was appointed for the first time Manager in charge of the Company's financial reports by the Board of Directors on 5 March 2018.

ensured through:

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

Moreover, in order to maximise the efficiency of the ICRMS and reduce activity overlappings, specific coordination procedures are provided for among the different parties involved in it. In this regard, it should be noted that:

- the ICRMSD, Chief Executive Officer, Chief Internal Au-

dit Officer, Manager in charge of the Company's financial reports and Head of Risk Management participate constantly in the work of the Audit, Risk & Sustainability Committee;

- the Audit, Risk & Sustainability Committee and the Supervisory Committee report to the BoD at least every six months — and in any event when the draft financial statements and six-monthly report are approved — on the activity performed and the adequacy of the internal control and risk management system;
- the Audit, Risk & Sustainability Committee, Board of Statutory Auditors and Supervisory Committee organise joint meetings during the year on issues of common interest to share reflections and/or opinions; the Chairman of the Board of Statutory Auditors is periodically invited to participate in such meetings of the Supervisory Committee.

10. DIRECTORS' INTERESTS AND RELATED PARTY TRANSACTIONS

Brembo has examined and assessed the impact of Legislative Decree No. 49/2019 which transposed into Italian law the Directive (EU) 2017/828 (the so called "Shareholders' Rights II") on related parties and acknowledged the ensu-

ing amendments introduced by Consob to the Rules for Issuers and the Regulations on Related Party Transactions on 10 December 2020, which became effective on 1 July 2021.

10.1. CONFLICT OF INTERESTS

Brembo's Board of Directors did not deem it necessary to adopt special operating solutions suitable to facilitate the identification and adequate handling of situations in which a Director is the bearer of an interest on his or her own behalf or on behalf of third parties, adopting from time to time any and all measures it deems fit in such regard, in compliance with applicable regulations (including, without limitation, the disqualification from voting on matters pertaining thereto, or requesting to leave the meeting while the relevant resolution is being taken).

The Board found adequate the current rules and procedures implemented:

- pursuant to Article 2391 of the Civil Code ("Directors' Interests") which requires each Director to "notify all the other Directors and the Board of Statutory Auditors of any and all interests that he or she may bear, on his

or her own behalf or on behalf of third parties, in any transaction effected by the Company, specifying the nature, terms, origins and extent of any and all such interests";

- in the Related Parties Regulation recently modified by Consob⁴⁵, in order to implement Article 2391-bis of the Civil Code, which provides that the "directors involved in the transaction", i.e. the directors who have an interest in the transaction, on their own account or on account of third parties, in conflict with that of the Company, must refrain from voting on transactions with related parties, both moderately significant (where decided by the Board of Directors) and highly significant transactions (which are always decided by a full meeting of the Board of Directors). Said principle was explicitly stated also in the Related Party Transactions Procedure as updated by the BoD on 10 May 2021.

10.2. RELATED PARTY TRANSACTIONS PROCEDURE⁴⁶

The purpose of the Procedure, as also specified in the Code of Ethics, is to ensure the transparency and the substantive and procedural propriety of any Related Party Transactions, with a view to safeguarding the company's higher interests. As a general rule, the said transactions may be concluded only when strictly necessary in the company's interest, without prejudice to the foregoing provisions.

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

The Brembo S.p.A. Related Party Transactions Procedure, approved by the BoD on 10 May 2021 with the favourable opinion of the Audit, Risk & Sustainability Committee of 4 May 2021, incorporated the amendments to the RPT Regulation introduced by Consob by Resolution No. 21624 of 10 December 2020 (in implementation of Legislative Decree No. 49/2019 transposing the SHRD – Directive (EU) No. 2017/828).

In short, the main changes were:

- update of the definitions of "related party" per the new IASs/IFRSs;
- introduction of the definition of "Directors Involved in a Transaction";
- introduction of differentiated criteria for identifying low value transactions (on the basis of the nature of the counterparty);

⁴⁵ Changes introduced by Consob to the Rules for Issuers and the Regulations on Related Party Transactions on 10 December 2020.

⁴⁶ Adopted for the first time on 12 November 2010, in accordance with Consob Regulations (Resolution No. 17221 of 12 March 2010 and Resolution No. 17389 of 23 June 2010), in light of the unanimous and favourable opinion of the Audit & Risk Committee (appointed for that purpose, being composed of three Independent Directors).



- prior reporting to the Audit, Risk & Sustainability Committee (which at Brembo also acts as the RPT Committee) for ordinary highly significant transactions (by the same Consob reporting deadline);
- ex-post reporting (on a quarterly basis) to the Audit, Risk & Sustainability Committee for the following types of Transactions:
 - low value transactions;
 - ordinary transactions (whether highly or moderately significant).

It should be noted that such reporting was already in place at Brembo and the practice in question was therefore formalised in accordance with the new Consob Resolution.

In addition, following the inquiries conducted, the Company deemed it appropriate to establish the "Framework Resolutions" mechanism already provided for in the original RPT Regulation, the provisions of which were not changed by Consob Resolution No. 21624 of 10 December 2020 (in implementation of Legislative Decree No. 49/2019 transposing the SHRD – Directive (EU) No. 2017/828).

The updated edition of the Procedure, which became effective as of 1 July 2021, is available on Brembo's website (www.brembo.com, section Company, Corporate Governance, Governance Documents) and is summarised in the following table.

MAIN ASPECTS OF THE RELATED PARTY TRANSACTIONS PROCEDURE

Related Party Transactions Committee	This function is performed by the Audit, Risk & Sustainability Committee, as it consists of three non-executive and independent Directors.
Scope of Application	Parties set forth in Attachment 1 to the Consob Regulations (which refers to IAS 24 version in force from time to time): <ul style="list-style-type: none">• Brembo S.p.A.'s Directors, both executive or non-executive;• Acting Auditors;• Key Management Personnel (Executive Chairman and CEO of Brembo S.p.A.);• close members of the family of Directors and Acting Auditors, who could influence, or be influenced by, that individual in their dealings with Brembo;• Entities in which one of the individuals or entities mentioned above exercises sole or joint control or significant influence, or in which the said individual or entity directly or indirectly holds a significant stake bearing no less than 20% of the voting rights.
Low Value Transaction Threshold	<ul style="list-style-type: none">• €250,000.00 (euro two hundred fifty thousand/00), in the case of transactions carried out with legal persons, entities and professional associations;• €100,000.00 (euro one hundred thousand/00) in the case of transactions carried out with natural persons.
Moderately Significant Transaction Thresholds	Transactions whose value ranges from the Low Value Transaction threshold and the Highly Significant Transaction threshold.
Highly Significant Transaction Thresholds/ Indices	Identified on the basis of the last Financial Statements, subject to annual review in accordance with the financial statements results approved by the General Shareholders' Meeting. The last update was made by the Board of Directors on 11 May 2022 based on 2021 Financial Statements data.
Exclusions / Exemptions	<p>Resolutions regarding transactions authorised by Brembo S.p.A. and addressed to all shareholders on equal conditions, including:</p> <ul style="list-style-type: none">• capital increases with option rights, including those in service of convertible bonds, and free capital increases pursuant to Article 2442 of the Civil Code;• total or partial de-mergers, narrowly defined, with the proportional share assignment criterion;• reductions of share capital by redemption of shareholders pursuant to Article 2445 of the Civil Code and purchases of treasury shares pursuant to Article 132 of the TUF. <p>Resolutions concerning transactions relating to:</p> <ul style="list-style-type: none">• share-based remuneration plans approved by the General Shareholders' Meeting within the meaning of Article 114-bis of TUF, and related implementing transactions;• Board resolutions pertaining to the remuneration of directors and Board members entrusted with specific tasks — other than resolutions passed pursuant to Article 2389 (Directors' Emoluments), paragraph 3, of the Civil Code — as well as other Key Management Personnel, provided that:<ul style="list-style-type: none">– Brembo has adopted a remuneration policy approved by the Shareholders' Meeting;– the remuneration policy was informed by input and contributions from the Remuneration & Appointments Committee made up exclusively of Non-executive Directors, the majority of whom are also Independent Directors;– the remuneration assigned is identified in accordance with this policy and quantified on the basis of criteria that do not entail discretionary assessments.

Exclusions / Exemptions	<ul style="list-style-type: none"> • Low Value Transactions. • Ordinary Transactions (as per Consob's definition). • Intercompany Transactions, including exclusively intra-Group transactions or transactions with or among subsidiaries and associates which carry out activities — as per their respective company's objects — similar to those of Brembo S.p.A.
Periodic reporting to the Related Party Transactions Committee (Audit, Risk & Sustainability Committee)	<p>Each quarter the Chief Administration & Finance Officer informs the Audit, Risk & Sustainability Committee (in joint session with the Board of Statutory Auditors), including to allow the Committee to perform the appropriate verifications, regarding the following Transactions with Related Parties excluded from application of the RPT Procedure:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Low Value Transactions; • Ordinary Transactions, regardless of whether they qualify as Moderately or Highly Significant Transactions; • updates regarding Moderately or Highly Significant Transactions for which the Committee has expressed a non-binding prior opinion.

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

In addition, the Company periodically requires local senior personnel/high-level executives (other than Directors and

Statutory Auditors) and/or those with the power to bind the Company in relations with third parties and/or who by virtue of their function/role are required to engage in relation with public offices, to report entities or persons related to them who might, even in the abstract, give rise to conflicts of interests between the Company's activities and personal and family economic activities, in order to prevent situations in which a conflict of interest may arise or that may interfere with the ability to make decisions impartially in the Company's best interest.

10.3. ACTIVITIES OF THE RELATED PARTY TRANSACTIONS COMMITTEE CARRIED OUT IN 2022

During the meetings held in 2022 (22 February 2022, 5 May 2022, 26 July 2022, 4 November 2022 and 5 December 2022, duly recorded in the minutes), the Audit, Risk & Sustainability Committee in its capacity as Related Parties Transactions Committee:

- was regularly updated regarding Brembo's List of Related Parties;
- received ongoing information on Related Party Transactions excluded from application of the RPT Procedure:
 - Low Value Transactions;
 - Ordinary Transactions, regardless of whether they qualify as Moderately or Highly Significant Transactions;
 - updates regarding Moderately or Highly Significant Transactions for which the Committee has expressed a non-binding prior opinion;
- at the meeting on 2 May 2022, examined and expressed a favourable opinion of the update of the Significance

Indices for identifying Highly Significant Transactions on the basis of the 2021 financial statement data and confirmed differentiated thresholds for identifying Low Value Transactions, in view of the nature of the counterparty, in accordance with the provisions of Consob Resolution No. 21624 of 10 December 2020;

- examined and expressed, on 5 December 2022, a favourable opinion of the draft framework resolutions for uniform transactions to be concluded with the same Related Party for 2023, pursuant to Article 4.9 of the RPT Procedure;
- examined the terms and conditions of the proposal to lease a building owned by Kilometro Rosso S.p.A. to be used by the Prototypes Unit, since qualifying as a Moderately Significant Transaction with a related party, and issued a favourable opinion, after consulting with an independent expert.



11. APPOINTMENT OF STATUTORY AUDITORS

11.1. APPOINTMENT AND REPLACEMENT OF STATUTORY AUDITORS

In accordance with the provisions of Article 22 of the By-laws:

- | | |
|--|---|
| Composition
(Article 22 of the By-laws) | <ul style="list-style-type: none">the Board of Statutory Auditors of Brembo S.p.A. is made up of three Acting Auditors and two Alternate Auditors, all appointed by the General Shareholders' Meeting based on list voting procedures;the persons who do not comply with the requirements of eligibility, integrity, professionalism and independence, imposed under applicable regulations for such posts and by the Code of Conduct of Borsa Italiana, endorsed by the Company, cannot be appointed as Statutory Auditors (and if already appointed, are removed from office);the Acting Auditors shall be chosen from persons who qualify as independent under the provisions of the Corporate Governance Code;Auditors are appointed for a term of three years and are eligible for re-appointment; their remuneration is determined by the General Shareholders' Meeting. |
|--|---|

The lists for the appointment of Statutory Auditors:

- must include at least one candidate for the office of Acting Auditor and, in any case, a number of candidates not exceeding the Statutory Auditors to be elected, progressively numbered; each person may be a candidate in one list only, under penalty of ineligibility;
- the lists containing a number of candidates equal to or greater than three, considering both sections, must include a number of candidates in the acting Statutory Auditors' section such as to ensure that the composition of the Board of Statutory Auditors, in respect of its acting members, complies with the laws and regulations on gender balance (men and women) from time to time in force, it being understood that where the application of the distribution criterion between genders results in a non integer number, this must be rounded in compliance with the laws — including regulatory — applicable from time to time and as specified in the notice of calling of the General Shareholders' Meeting called to resolve on the appointment of the members of the Board of Statutory Auditors. Moreover, all lists must be drawn up taking into account the diversity criteria specified in Brembo S.p.A.'s Corporate Governance Code.

Lists may be submitted by any number of Shareholders who, on their own or together with other Shareholders, represent at least the minimum percentage of shares bearing voting rights at the ordinary General Shareholders' Meeting pursuant to applicable laws and Consob regulations, and at present equivalent to 1% of the share capital. In particular, each Shareholder holding voting rights may submit, directly or through third-party intermediaries or trust companies, a single list of candidates, under penalty of inadmissibility of the list. A single list of candidates may also be submitted by:

- Shareholders belonging to a single group, where the latter term is understood to mean a party, which need not necessarily be a corporation, exercising control within the meaning of Article 2359 of the Civil Code, and all subsidiaries controlled by, or under the common control of, that same party;
- Shareholders who have entered into the same shareholders' agreement within the meaning of Article 122 of TUF;
- Shareholders who are otherwise associated with each other by virtue of associative relationships contemplated under the applicable statutory and regulatory framework.

The lists of candidates, duly signed by the Shareholders submitting the same, or the Shareholder delegated to make the submission, together with all the other related documents as required under the By-laws, must be filed with the Company's registered offices at least 25 calendar days prior to the scheduled date of the General Shareholders' Meeting at first calling and public disclosure must be made both on the Company's website and at its registered offices, in the manner and form specified under statutory and regulatory provisions, at least 21 calendar days prior to the scheduled date of the General Shareholders' Meeting.

Pursuant to Article 126 of TUF:

- the lists submitted are also valid for any callings of ordinary sessions of the General Shareholders' Meeting after the first, even if a new notice of calling is published;
- in such cases, Shareholders may submit new lists, and the terms provided for in Article 147-ter of TUF (25 days for submission and 21 days for public disclosure) are reduced to 15 and 10 days, respectively.

List voting (Article 22 of the By-laws)	For the purposes of election of the Board of Statutory Auditors, the majority list elects two Acting Auditors and one (1) Alternate Auditor; consequently, the first two candidates for Acting Auditor and the first candidate for Alternate Auditor presented on that list are elected. The following are elected from the list with the second-highest number of votes, considering the sequential order in which the candidates are indicated on the list: (a) the first candidate for Acting Auditor, who will also be elected Chairman of the Board of Statutory Auditors, and (b) the first candidate for Alternate Auditor, where available, failing which, the first candidate for Alternate Auditor on the next list by number of votes will be elected to that position.
--	--

11.2. COMPOSITION AND FUNCTIONING OF THE BOARD OF STATUTORY AUDITORS

The General Shareholders' Meeting held on 23 April 2020 appointed the new Board of Statutory Auditors for the three-year period 2020-2022 that will remain in office through to the date of the General Shareholders' Meeting called to approve the financial statements for the year ended 31 December 2022. The Board of Statutory Auditors is composed as shown in the table below, and was appointed based on the two lists presented respectively by the Majority Shareholder Nuova FourB S.r.l. and a group of Asset Management Companies and other institutional investors (holding 2.27836% of the share capital, overall).

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

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

It should be noted that, following the resignation, with immediate effect as of 29 April 2022, of Paola Tagliavini — Acting Auditor belonging to the Majority List and appointed by the General Shareholders' Meeting on 23 April 2020 — the Alternate Auditor belonging to the same list, Stefania Serina, took over under the terms of the law and of the By-laws. Stefania Serina will remain in office until the next General Shareholders' Meeting to be held on 20 April 2023.

BOARD OF STATUTORY AUDITORS - COMPOSITION AT 31 DECEMBER 2022

OFFICE HELD	NAME AND SURNAME	YEAR OF BIRTH	DATE OF FIRST APPOINTMENT (*)	IN OFFICE FROM	IN OFFICE UNTIL	LIST (**)	INDEP. AS PER CODE	WEIGHT OF OTHER OFFICES HELD (***)	ATTENDANCE TO BOARD OF STATUTORY AUDITORS' MEETINGS IN 2022 (****)			ATTENDANCE TO THE SHAREHOLDERS' MEETINGS (*****)
									MEETINGS IN 2022 (*****)	IN 2022 (*****)	(*****)	
Acting Auditors												
Chairwoman	Raffealla Pagani	1971	29.04.2014	23.04.2020	Approval of the Financial Statements at 31.12.2022	Mi	X	4.92	100%	100%	100%	100%
Acting Auditor	Mario Tagliaferri	1961	20.04.2017	23.04.2020	Approval of the Financial Statements at 31.12.2022	Ma	X	5.6	100%	100%	100%	100%
Acting Auditor	Stefania Serina	1984	29.04.2022	29.04.2022	Approval of the Financial Statements at 31.12.2022	Ma	X	1.8	100%	100%	n.a.	
Alternate Auditors												
Alternate Auditor	Myriam Amato	1974	29.04.2014	23.04.2020	Approval of the Financial Statements at 31.12.2022	Mi	X	-	-	-	-	-
No. of meetings held during the year of reference (2022)										Board of Statutory Directors: 10	Board of Directors: 10	Shareholders' Meeting: 1
										Auditors: 14		

- (*) The date of first appointment of each Auditor refers to the date on which the said Auditor was appointed for the first time (ever) as member of Brembo S.p.A.'s Board of Statutory Auditors.
- (**) This column shows the list from which each Auditor was elected ("Ma": majority list; "Mi": minority list, submitted by a group of shareholders representing 2.27836% of share capital).
- (***) This column shows the number of other Directorships or Auditorships held by the Auditor within the meaning of Article 148-bis of TUF and relevant implementing provisions set forth in Consob Rules for Issuers, in addition to the weight calculated on the basis of Article 144-duodecies of these Rules. The full list of Directorships and Auditorships held is published on the Consob website pursuant to Article 144-quinquiesdecies of the Consob Rules for Issuers.
- (****) This column shows the percentage of the Board of Statutory Auditors' and Board of Directors' meetings, as well as Shareholders' Meetings attended by Statutory Auditors in 2022 (No. of meetings attended/No. of meetings held during the Auditor's actual term of office); preparatory meetings and induction sessions are not included.



PROFESSIONAL PROFILE OF THE STATUTORY AUDITORS

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

RAFFAELLA PAGANI

Chairwoman

Chairwoman of Brembo S.p.A.'s Board of Statutory Auditors.

With a Bachelor's Degree in Economics and Business from the University Luigi Bocconi in Milan, followed by qualification as a Certified Public Accountant, she was admitted to the Certified Public Accountants Register of Milan in 1996 and the Milan Auditors Register in 1999. She is also enrolled with the Rolls of Technical Consultants of District Court of Milan, the Rolls of Official Receivers of the District Court of Milan, and the Rolls of Auditors of Local Bodies. She practices as a Certified Public Accountant in Milan (Studio Associato Pagani). She currently chairs also the Board of Statutory Auditors of Amplifon S.p.A., Chiesi Farmaceutici S.p.A., Sanofi S.r.l., Ferrovienord S.p.A. and Dufrital S.p.A. In addition, she is a member of the Board of Statutory Auditors of Enel Italia S.p.A., Servizio Elettrico Nazionale S.p.A., Bracco Imaging S.p.A., and other companies.

She also serves as auditor of Local Bodies and is a member of several Supervisory Committees.

She serves as sole auditor of Alpa S.p.A.

ito Cooperativo S.c.r.l., Cysero S.p.A., Consorzio.it S.p.A., Kilometro Rosso S.p.A., Nerviano Medical Sciences S.r.l., Nerpharma S.r.l., S.C.R.P. S.P.A., Crema Diesel S.p.A., as well as acting auditor of Brembo S.p.A., Interpump Group S.p.A., Brembo SGL CarbonCeramic Brakes S.p.A., Fine Foods Pharmaceutical N.T.M. S.p.A., Euro Cosmetic S.p.A., Marsilli S.p.A., Fondazione Nazionale Commercialisti, Accela S.r.l., and Simis S.r.l.

STEFANIA SERINA

Acting Auditor

Born in Crema on 10 November 1984, she graduated in Business Economics and Company Management from the University of Bergamo in 2010.

She is registered with the Cremona Accountants Association, and the Register of Auditors and currently serves as Vice President of the Union of Young Certified Public Accountants of Milan. She is a partner of the firm LEXIS – Dottori Commercialisti Associati and practices from Crema and Milan offices, primarily providing tax and corporate consultancy to SMEs and large enterprises, in addition to being specialised in tax litigation and ESG - Sustainability Reports.

Currently, she serves as Chairwoman of the Board of Statutory Auditors of Eurosyst S.p.A., as Acting Auditor at Brembo S.p.A., Index S.p.A., Dollmar S.p.A., Sipral Padana S.p.A., Sika Engineering Silicones S.r.l. and as sole Auditor of the Fondazione Libellula Impresa Sociale.

MARIO TAGLIAFERRI

Acting Auditor

Born in Milan on 9 October 1961, he graduated in Economics and Business from the State University of Bergamo in 1987.

He is registered with the Cremona Accountants Association, the Register of Technical Advisors to the Judges of the Civil and Criminal Court of Cremona and the Register of Auditors.

He was President of the Crema Accountants Association for eleven years and has been coordinator of the accountants associations in Lombardy. He is a published author on taxation and corporate affairs.

He is a founding partner of the firm LEXIS – Dottori Commercialisti Associati and practices from its Crema and Milan offices, primarily providing tax and corporate consultancy to SMEs and large enterprises, with a particular focus on corporate and business reorganisation through mergers and acquisitions.

He currently holds the position of Chairman of the Board of Statutory Auditors of Banca Cremasca e Mantovana Cred-

In accordance with the provisions of the 2020 CGC, the Board of Statutory Auditors assesses the independence of its members at the first appropriate meeting following their appointment, as well as on an annual basis during preparation of this Report. With reference to the notion of independence requirements of Statutory Auditors, the Board has adopted the same criteria as those defined in Brembo's CGC for Directors. The results of the checks are submitted to the Board of Directors which discloses the same, following the appointment of the members of the Board of Statutory Auditors, through a press release disseminated to the market and thereafter within this Report.

Satisfaction of these requirements was verified most recently upon appointment and subsequently during the meeting held on 24 January 2023, when the respective statements issued by the Statutory Auditors were analysed and assessed, and it was confirmed that all members of the Board of Statutory Auditors satisfy the integrity, professionalism and independence requirements laid down by the law and Brembo's CGC, which has endorsed the inde-

pendence requirements set forth in the 2020 CGC.

With regard to the maximum number of positions held at other companies, the Company assessed the Statutory Auditors' compliance both upon their appointment by the

General Shareholders' Meeting and, subsequently, on the basis of the statements of each member of the Board of Statutory Auditors issued pursuant to Attachment 5-bis to the Rules for Issuers. The outcome of the checks for the year 2022 is given in the table on page 73.

11.3. BOARD OF STATUTORY AUDITORS' DIVERSITY POLICIES AND CRITERIA AND ENSUING APPLICATION

When company boards were renewed for the period 2020-2022, the outgoing Board of Directors expressed its position to the Shareholders on the managerial and professional figures deemed as key or relevant, to be valued together, and therefore in the lists of candidates for the Supervisory Body in order to ensure adequate diversity of the members of the Governing Body.

It should be noted that, in addition to the applicable statutory and regulatory requirements, by updating Brembo's CGC on 7 November 2018, the Board of Directors also approved diversity-based criteria, including related to gender issues, in addition to those established by applicable laws and regulations. These criteria aim at ensuring the composition of a governing body that is adequate to the Group's size, positioning, complexity and the specific nature of its business sector and strategies. These criteria were also confirmed in the Brembo's CGC approved on 17 December 2021.

ADDITIONAL DIVERSITY POLICIES AND CRITERIA FOR THE COMPOSITION OF THE BOARD OF STATUTORY AUDITORS (Article 2 of Brembo S.p.A.'s Corporate Governance Code)

Legal and regulatory requirements	<ul style="list-style-type: none"> • Non-existence of causes of ineligibility or disqualification pursuant to Article 2399 of the Civil Code and Article 148, paragraph 3, of TUF. • Satisfaction of the integrity and professionalism requirements set forth by the provisions of laws and/or regulations in force, and in particular by the provisions of Article 148, paragraph 4, of TUF and Ministerial Decree No. 162 of 30 march 2000. • Satisfaction of the independence requirements pursuant to the Corporate Governance Code - 2020 edition, and Brembo S.p.A.'s Corporate Governance Code
Gender	<p>Minimum quota reserved to the less represented gender determined in accordance with applicable laws and regulations⁴⁷.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Record of honouring shared ethical principles⁴⁸. • Overall experience of at least three years in professional or academic endeavours closely related to the Company's business.
Professionalism	<ul style="list-style-type: none"> • Governance or control activities or executive or managerial duties in listed or medium-large enterprises in closely related sectors and of the size of Brembo for a suitable period. • Knowledge of business mechanisms, strategies, risk assessment and management techniques. • Understanding of the dynamics of the global financial system.
Personal aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Sufficient time available in view of the complexity of the assignment • Full understanding of the powers and obligations inherent in the position and the functions to be performed. • Collaboration, involvement and ability to influence (knowing how to instil and contribute to professionalism and the development of opinions and taking a part in resolving conflicts).

47 For the three-year term 2020-2022, the 2020 Budget Law applies, with the following exception: it being understood that where the application of the distribution criterion between genders results in a non integer number, this must be rounded down to the next lower unit. Therefore, the rounding-down criterion and the 1/3 quota applies for the Board of Statutory Auditors.

48 See Brembo's Code of Ethics on the Company's website (www.brembo.com, section Company, Corporate Governance, Codes & Policies).

It is understood that, with regard to conflict of interest issues, the principle indicated in paragraph 10.1 (related parties) also applies to Statutory Auditors.

In the self-assessment process of the Board of Statutory Auditors, as reported to the Board of Directors during the meeting held on 2 March 2023, it was found that:

- all statutory auditors meet the qualitative and quantitative Additional Criteria set out in Article 2 of the Brembo's CGC;
- at least one third of its members consists of the less-represented gender;
- from a qualitative perspective, the control body is composed of individuals deemed to possess adequate professional characteristics, with varied, diversified skills, strong experience in the Company's sector of operation,

awareness of their powers and obligations, capable of devoting time and resources adequate to the complexity of their positions and who orient their actions to the pursuit of the company's overall interest;

- as far as professional refresher training are concerned, members of the control body attend conventions and training courses, some organised by the relevant professional associations, including in accordance with provisions on ongoing professional training;
- the adequacy of appointment processes and selection criteria are governed by the By-laws and the Regulations for Shareholders' Meetings adopted by the Company, clearly and transparently, avoiding references to or citations of agreements, organisations or entities external to the Company.

11.4. BOARD OF STATUTORY AUDITORS' DUTIES AND ACTIVITIES

The Board of Statutory Auditors discharges the supervisory duties entrusted to it under applicable laws and regulations and supervises compliance with the law and By-laws, observance of the principles of sound management and, in particular, the adequacy and the material operation of the organisational, administrative and accounting structures adopted by the Company, as well as the concrete approach to implementing the corporate governance rules set forth in applicable laws. The Board of Statutory Auditors also monitors the independence of the Independent Auditors⁴⁹.

The Board of Statutory Auditors has been identified with the "Internal Control and Audit Committee" pursuant to Legislative Decree No.39/2010 (as amended by Legislative Decree No. 135/2016), which assigns functions of supervision of the

financial reporting process, the efficacy of internal control systems, internal auditing and risk management, the statutory auditing of the annual and consolidated accounts and the independence of the statutory auditors.

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

Lastly, the Board of Statutory Auditors reports in relation to its supervisory activities through a specific Report to the General Shareholders' Meeting, drawn up pursuant to Article 153 of TUF, disclosed in conjunction with the Annual Report.

11.5. ACTIVITIES CARRIED OUT IN 2022

In 2022, the Board of Statutory Auditors:

- performed fourteen (14) assessment meetings and attended all the General Shareholders' Meetings and the meetings of the Board of Directors (ten (10) Board of Directors' meetings and 1 General Shareholders' Meeting); in addition, directly or in the person of its Chairwoman, it attended the meetings of the Audit, Risk & Sustainability Committee (ten (10) meetings) and Remuneration & Appointments Committee (three (3) meetings). The meetings of the Board of Statutory Auditors lasted about 3/4 hours on average;
- participated in thorough inquiries organised by the Company during meetings by way of induction targeted to Directors and Statutory Auditors (further details

⁴⁹ As required pursuant to Article 2409-bis of the Civil Code, auditing of Company's accounts was entrusted to Independent Auditors, subject to auditing activities regulations set forth for companies with listed shares, as well as to Consob's supervisory activity.

- are provided in paragraph 4.6);
- in most cases, held its meetings on the same day as the Audit, Risk & Sustainability Committee and the Supervisory Committee, with a section dedicated to joint discussion of areas of common interest in order to facilitate the exchange of information between parties with significant powers in the field of internal controls;
- constantly received from Directors exhaustive and detailed information on business performance and outlook, operations carried out and the most significant economic, financial and equity transactions performed by the Parent or its subsidiaries, as well as the status of activities and strategic projects underway;
- attended all the meetings of the Audit, Risk & Sustainability Committee and, through its Chairwoman, the meetings of the Remuneration & Appointments Committee;
- was informed of the main points of attention identified by the Independent Auditors during their activity in the field (that do not represent significant deficiencies in the internal control system), in addition to the activities carried out in accordance with Law 262/05 and its extension to Group companies;
- supervised the process of awarding contracts for services other than independent auditing on the basis of periodic statements in order to monitor the ratio of auditing fees to fees for other services for the purpose of continuing satisfaction of the independence requirement and so as to maintain an appropriate balance, in accordance with applicable laws and regulations in force;
- received the necessary operational support from the Chief Internal Audit Officer for the execution of its checks, obtained all the Audit Reports and examined the Annual Audit Plan;
- was periodically informed, during Board meetings, on the implementation of the Brembo Shareholder Engagement Policy;
- was informed of the particularly significant transactions carried out by the Company and its Subsidiaries in 2022;
- was constantly updated by the Chief Administration and Finance Officer and the Group's Tax Manager on tax issues, as well as on the status of implementation of the "Tax Control Framework" at Group level;
- analysed the calculation criteria used for the purposes of the impairment test;

- met with the DPO in order to be informed of the process of monitoring the system implemented by Brembo S.p.A. and the Group's European companies in accordance with Regulation (EU) No. 2016/279 on the protection of personal data (GDPR) and received a copy of the DPO's Annual Report to the Board;
- periodically met with the Chairmen of the Board of Statutory Auditors of the other Group Companies.

Moreover, the Board of Statutory Auditors constantly verified, through the Chief Administration & Financial Officer's reports, Brembo's administrative and accounting structure and in particular the adequacy of the responsible personnel, their tasks and responsibilities and the safeguards in accordance with the new crisis code.

With the aim of identifying specific risks and monitoring the improvement plans launched by the management, conducted specific inquiries into specific issues, meeting directly with top managers of the Company, and the main risks and the related impacts inherent in the nature of Brembo's business. In particular, the Board of Statutory Auditors was periodically informed by the Head of Risk Management and the Chief Purchasing Officer about the impacts arising from the Russia-Ukraine conflict on Brembo and about the mitigation actions put in place by the Working group specifically set up to constantly monitor the evolution of the situation and define the actions necessary to mitigate the risks and the possible direct and indirect impacts on the Group.

With reference to the Disclosure of Non-Financial Information pursuant to Legislative Decree No. 254/2016, the Board of Statutory Auditors was regularly informed by the Chief CSR Officer of the materiality analysis process carried out by the Company to define areas of non-financial information of a social and environmental nature deemed important to the Group for the purposes of preparing, collecting and validating data at a global level in order to prepare the Disclosure of Non-Financial Information pursuant to Legislative Decree No. 254/2016, also meeting with the Independent Auditors tasked with assurance activities on the said document.

For further information on the activities performed by the Board of Statutory Auditors, reference should be made to the Statutory Auditors' Report included in the 2022 Annual Report.



11.6. SELF-ASSESSMENT PROCESS OF THE BOARD OF STATUTORY AUDITORS CARRIED OUT IN 2022

As of 2018, the Board of Statutory Auditors performs a self-assessment on its own composition and functioning also in accordance with the "Principles of conduct for the Boards of Statutory Auditors of listed companies" drawn up by Italy's National Council of Chartered Accountants and Accounting Experts, provision Q.1.1. of April 2018.

In 2022 as well, the Board of Statutory Auditors made the said self-assessment. The activity was carried out through a questionnaire⁵⁰ submitted to each of the acting auditors to collect the information necessary and appropriate for the purpose of the self-assessment.

For the preparation of the questionnaire and the overall self-assessment performed, the Board of Statutory Auditors decided not to avail itself of external consultants; in the case of the questionnaire only, the Board of Statutory Auditors agreed on its finalisation with the Company's legal function and corporate secretariat. The analysis and assessment of the results and the related discussions were conducted within the framework of a specific meeting of the Board of Statutory Auditors held on 24 January 2023 and duly recorded in the minutes, and were submitted in the form of a written Report to the Board of Directors, which acknowledged it during the meeting held on 2 March 2023.

The Board of Statutory Auditors of Brembo S.p.A. concluded that it had not identified deficiencies relating to

the fitness of its members or the adequate composition and functioning of the Board. In particular, it deems that constant attention is devoted to progressively improving its activities in accordance with the company's increasing size and complexity, including with regard to the geopolitical and financial situation which has weakened the general competitive and economic context.

With regard to the remuneration established for the Board of Statutory Auditors, it should be noted that in 2022 there were no changes compared to what had been approved by the Shareholders' Meeting of 23 April 2020, which had deemed it essentially adequate, considering the activity performed by the body over the three-year period, the method of conduct of the proceedings, the support provided by the various company functions and participation in Board committee meetings.

In view of the appointment of the new control body by the 2023 General Shareholders' Meeting, the outgoing Board of Statutory Auditors issued a report pursuant to provision Q.1.6 ("Remuneration") of the "Principles of conduct for the Boards of Statutory Auditors of listed companies", in which it summarised the activity performed in the three-year period 2020-2022 to permit the outgoing BoD a better appreciation thereof for the purposes of formulation of the proposed remuneration of the control body to be appointed.

⁵⁰ For the preparation of the questionnaire and the overall self-assessment performed, the Board of Statutory Auditors decided not to avail itself of external consultants; in the case of the questionnaire only, the Board of Statutory Auditors agreed on its finalisation with the Company's legal function and corporate secretariat.

12. RELATIONS WITH SHAREHOLDERS - BREMBO SHAREHOLDER ENGAGEMENT POLICY

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

In accordance with the recommendations of the 2020 CGC, to which Brembo adheres, the Brembo Shareholder Engagement Policy was prepared and approved by the Board of Directors on 17 December 2021, following a process of circulation to the Independent Directors, members of the Audit, Risk & Sustainability Committee and Board of Statutory Auditors.

This Policy governs the relations, responsibilities and procedures for engaging in dialogue between the Company and its current and/or potential Shareholders and/or Investors, or with their representatives and advisors for voting matters. Dialogue may be initiated at the request of the current and/or potential Shareholders and/or Investors, or at the initiative of the Company, and is implemented, in the interest and on the behalf of the Company, solely by the parties identified in this Policy.

It also identifies the themes and methods of implementing dialogue between the Company and the generality of Shareholders, drawing inspiration from the principles of propriety, transparency and symmetry of information, in accordance with European and Italian legislation on market abuse. The full version of the Policy is available on the Company's website⁵¹.

Brembo provides the Shareholders and/or Investors with information regarding its activities, strategies and performance, in the manner set out in this Policy. Particular attention is devoted to information regarding environmental, social and governance (ESG) issues, since they are deemed relevant to constructing a company identity of sustainability integrated into the business and designed to create present and future value.

Dialogue thus revolves around the matters within the purview of the Board of Directors and its committees, including, in particular: corporate governance (e.g., appointments and composition of the Board of Directors, information regarding the size, competencies, professionalism, independence and diversity of the members of the Board of Directors and Board Committees, etc.), sustainability, company

strategies, prospects and financial performance, management remuneration policies, dividend policies, internal control and risk management system and all other topics that may enable better understanding of the activities performed by Brembo, useful in supporting investment decisions.

On 17 December 2021, the Board of Directors granted general delegated powers to the Executive Chairman for operational management of all processes of engagement and dialogue with the current and/or potential Shareholders and/or Investors, ensuring that such processes are always performed in the Company's interest and in accordance with the laws, regulations, policies and internal rules. Within the framework of this delegated authority, the Executive Chairman is supported by the Head of Investor Relations and coordinates, where necessary or appropriate, with the CEO, Secretary of the BoD and the Chief Communication Officer, according to their respective attributes.

All Investors' requests may be sent to Brembo via the following channels: e-mail ir@brembo.it and phone +39 035 6052145.

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

For the disclosure and filing of regulated information, Brembo S.p.A. has availed of the Consob-authorised system 1INFO (www.1info.it), managed by Computershare S.p.A.

Activities carried out in 2022

In 2022, interactions with current and/or potential investors and shareholders took place chiefly in virtual mode, through video-meetings or conference calls. However, face-to-face meetings also gradually resumed.

Meetings were held with international and domestic institutional investors, in one-to-one sessions or small groups. The issues considered within the framework of such sessions included, for instance, the Company's business model and long-term strategy, the performance of the main markets of reference, ESG matters, analysis of the main competitors, investigation of new products and market

⁵¹ www.brembo.com, section Company, Corporate Governance, Governance Documents.

trends, examination of published financial performance results and comments on effects of the geopolitical impacts and increased commodity and energy prices for the sector and Company.

In 2022, the Company presented the Group's financial results to the financial analysts that follow the Company in the course of 4 conference calls: Annual Financial Report 2021 on 3 March 2022, 2022 First Quarter Report on 11 May 2022, 2022 Six-Monthly Report on 28 July 2022 and 2022 Third Quarter Report on 9 November 2022). Conference calls, which were attended by the Executive Chairman, the Chief Executive Officer (CEO) and the Head of Investor Relations were held in English and their transcription was

made available on the Company's website (www.brembo.com, section Investors).

In accordance with the provisions of the Brembo Shareholder Engagement Policy, in 2022 the Executive Chairman (with the support of the BoD's Secretary and the Investor Relator) periodically reported to the Board of Directors and the Board of Statutory Auditors on the development and content of the dialogue and discussions with the current and/or potential Shareholders and/or Investors of the Company. These activities were carried out during the following meetings: 11 May 2022, 28 July 2022, and 9 November 2022. Moreover, at the date of publication of this Report, the BoD was updated also during the meeting of 2 March 2023.

13. GENERAL SHAREHOLDERS' MEETINGS

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

Calling of General Shareholders' Meetings	<p>Under Article 10, the By-laws establish that the General Shareholders' Meeting shall be called by the Board of Directors by notice of calling containing an indication of the date, time and venue of the scheduled meeting, the items placed on the agenda, as well as further information required by applicable laws and regulations. The notice of calling shall be published on the Company's website and in compliance with and within the terms set forth by laws and regulations in force at that time.</p> <p>The Ordinary General Shareholders' Meeting must be called by the Governing Body at least once a year within 120 days following the end of the Company's financial year, or within 180 days from such date in the case where the Company is required to draw up consolidated financial statements, or where warranted by specific reasons pertaining to the Company's corporate purpose and structure, such reasons being indicated in the Directors' Report on Operations as per Article 2428 of the Civil Code.</p>
Addition of items to the Agenda and submission of New Motions	Article 10- <i>bis</i> establishes that Shareholders individually or collectively representing at least one fortieth of share capital may submit a written application, according to the terms and conditions set forth in applicable laws and regulations, to add items to the Agenda for the General Shareholders' Meeting, indicating the proposed additional items in the application, or to submit motions on items already on the agenda.
Increased voting rights	The Company's share capital of €34,727,914.00 is represented by 333,922,250 ordinary shares with no nominal value. At the date of publication of this Report, the Company holds 10,035,000 treasury shares, representing 3.005% of share capital. The voting rights associated with these shares have been suspended pursuant to Article 2357- <i>ter</i> , paragraph 2, of the Civil Code. Each ordinary share entitles the owner to one vote in Ordinary and Extraordinary Shareholders' Meetings (excluding own shares, for which voting rights are suspended by law). Pursuant to Article 127- <i>quinquies</i> of TUF and Article 6 of the By-laws (following an amendment approved by the Shareholders' Meeting of 18 April 2019) however, two votes are attributed for each share belonging to the same shareholder for a continuous period of at least twenty-four months from the date of registration in the special list for this purpose specifically established, kept and updated by the Company, as required by the By-laws (the so-called "increased voting right"). The number of shares which entitles to an increased voting right is available on the Company's website at www.brembo.com (section Investors, For Shareholders, Increased Voting Right).
Right to pose questions prior to the General Shareholders' Meeting	Pursuant to Article 10- <i>ter</i> of the By-laws, those entitled to vote during General Shareholders' Meetings may pose questions regarding the items on the Agenda even before the General Shareholders' Meeting, in accordance with the procedures and terms set in the Notice of Calling.
Participation in and representation at the General Shareholders' Meeting	Pursuant to Article 11 of the By-laws, partially amended by the Extraordinary Shareholders' Meeting on 21 April 2016, the vote holders may participate in the meeting and cast their votes provided that the Company has received an appropriate notice certifying their standing, issued by the intermediary participating in the centralised financial instrument management system, by the third trading day prior to the date for which the General Shareholders' Meeting is scheduled (or within other term as provided for under applicable law). Any party entitled to participate in a Shareholders' Meeting may be represented by another person, not required to be a shareholder, through proxy granted pursuant to the procedures prescribed by applicable laws and regulations and indicated in the Notice of Calling. Proxies may be also granted electronically and notified to the Company by e-mail sent to the certified e-mail address specified in the notice of calling. Proxies may be issued only for a specific General Shareholders' Meeting and shall be valid even for subsequent callings of such General Shareholders' Meeting, pursuant to applicable statutory provisions. The Chairman of the General Shareholders' Meeting shall declare the validity of proxies, and in general, the right to participate in the Meeting.
Quora and resolutions of the General Shareholders' Meeting	Pursuant to Article 13 of the By-laws, also amended by the Extraordinary Shareholders' Meeting on 21 April 2016, Ordinary and Extraordinary Shareholders' Meetings are normally held following a single calling. The quorum requirements for constituting a session and passing resolutions set out in applicable current provisions of law shall apply to this end. However, should the Board of Directors deem it appropriate, it may decide that the Ordinary or Extraordinary Shareholders' Meeting be held following multiple callings, expressly specifying this information in the notice of calling. The Ordinary and Extraordinary Shareholders' Meeting at first, second or third calling shall be validly constituted and pass resolutions with majorities established under law applicable case by case.
Documentation of General Shareholders' Meetings	All documentation related to General Shareholders' Meeting, including reports focusing on the items placed on the Agenda and motions raised in respect of the said items, is made available for public consultation at the Company's registered office and on the corporate website, as well as through the authorised data storage system (www.1info.it), within the terms established by current applicable regulations. During the Meeting, Shareholders are provided with the documents regarding items on the Agenda (the relevant Board of Directors' recommendations, as disclosed to the public in accordance with laws and regulations in force) and the Annual Financial Statements. As a general rule, attending Shareholders are provided with the Group's economic and financial highlights and market performance, as well as analyses about trends in the markets in which the Group operates, the state of completion of main investment projects and the business outlook. The General Shareholders' Meeting Regulation designed to regulate the proper and efficient functioning of the General Shareholders' Meetings (most recently updated on 29 April 2011) is available on the website: www.brembo.com , section Investors, For Shareholders, Shareholders' Meeting.



In light of the extension of the state of emergency relating to the Covid-19 epidemic and given the legislation aimed at containing the spread of the infection, the Company decided to exercise the option afforded by Article 106, paragraph 4, of Decree-Law No. 18 of 17 March 2020 (converted into Law No. 27 of 24 April 2020 and amended by Decree-Law No. 228 of 30 December 2021, in turn converted through amendments by Law No. 15 of 25 February 2022 ("Decree 18/2020") regarding the procedure for holding general meetings of listed companies and to require that shareholders' attendance of and exercise of the voting rights at General Shareholders' Meetings take place solely through the designated representative pursuant to Article 135-*undecies* of the TUF, i.e., Computershare S.p.A. (the "Designated Representative"), with shareholders or their proxy representatives other than the aforementioned Designated Representative prohibited from accessing the location of the general meeting.

All those entitled to attend the Shareholders' Meeting were able to grant proxies, free of charge, with any voting instructions, to the Designated Representative, by completing and signing a specific form, made available on the website www.brembo.com in the section Investors, For Shareholders, Shareholders' Meeting, and from the Company's office. In addition, the Designated Representative could also be granted proxy or sub-proxy pursuant to Article 135-*novies* of TUF, by way of derogation from Article 135-*undecies*, paragraph 4, of that same decree.

The notice of calling for the General Shareholders' Meeting, convened on 20 April 2023, is available on the Company's website www.brembo.com, section Investors, For Shareholders, Shareholders' Meeting, 2023, from the authorised storage mechanism (www.1info.it), and has been published in summary version in the daily newspaper *Il Sole24Ore*.

14. FURTHER CORPORATE GOVERNANCE INITIATIVES (PURSUANT TO ARTICLE 123-BIS, PARAGRAPH 2(A) OF TUF)

14.1. INTRODUCTION OF THE ROLE OF CHAIRMAN EMERITUS AND SETTING UP OF THE STRATEGIC STEERING COMMITTEE

In implementation of the corporate governance structure approved by the General Shareholders' Meeting of 17 December 2021, Alberto Bombassei, who had already served as Chairman and member of the Board of Directors of the Company, was appointed Chairman Emeritus pursuant to Article 17-bis.

Pursuant to Article 17-bis of the By-laws, the Chairman Emeritus has been given advisory and propositional functions in respect of the Board of Directors, determined by the Board itself and relating to the most relevant, crucial aspects to Brembo and the Group, such as the definition of strategies and the determination of actions aimed at the growth of the Company and the Group, the implementation of extraordinary transactions, the development of new products and/or the identification of new markets.

The BoD also tasked him with representing the Company at events relating to cultural, scientific and charitable activities and at institutional meetings with public and private entities and resolved, with a favourable opinion from the Audit, Risk & Sustainability Committee, in its capacity as Related Party Transactions Committee, on remuneration of €500,000.00, which also takes account of his role as Coordinator of the Strategic Steering Committee.

The Chairman Emeritus is not a member of the Board of Directors; however, it is provided that he or she is authorised to participate in meetings of the Board of Directors and sessions of the Ordinary and/or Extraordinary Shareholders' Meeting. At meetings of the Board of Directors, the Chairman Emeritus is entitled to express non-binding opinions and considerations, without voting rights.

Moreover, pursuant to the provisions of the Article 17-bis, the Board of Directors appointed a Strategic Steering Committee tasked with advising the Board of Directors in the matters indicated above, through the definition of non-binding recommendations and opinions. The Chairman Emeritus is a member of this Committee and serves as Coordinator.

ALBERTO BOMBASSEI

Chairman Emeritus⁵²

Company founder and Chairman Emeritus of the Company, of which he was Chairman of the Board of Directors from 1993 to 2021.

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

President of FROM - Bergamo Hospital Research Foundation.

Since 2020 he has been a member of Confindustria Executive Board.

He has been Member of the Board of Directors of ISPI — Institute for International Political Studies since 2016.

He has been member of the Executive Board of Assonime, an association of Italian joint-stock companies, since 2017. Vice-President of Aspen Institute Italy since 2018.

Member of the Leonardo Committee's Executive Board since 2018.

Member of the Board of Directors of MADE - Competence Center Industry 4.0 since 2019.

President of the Italy-China Foundation (2018-2020).

Member of the Chamber of Deputies and the X Production Activities Committee (2013-2018).

Vice President of Confindustria in charge of Industrial Relations (2004-2012).

President of Federmeccanica (2001-2004).

Over the years he received several awards and honours, including: "Parete" Award (2021); "Barsanti and Matteucci Award" (2021); "Gianni Mazzocchi Award" (2021); "Casco d'oro" (2019); "Capo d'Orlando" Award for section "Science and Industry" (2019); "Leonardo" Award (2017) bestowed on him by Italian President Mattarella; "Automotive Hall of Fame" Award (2017); title of Commander of the Order of Isabel the Catholic (2014) bestowed on him by Spain's Ambassador to Italy; the Ernst & Young Prize as "Entrepreneur of the Year" (2012); "Tiepolo 2012" Award; title of "Cavaliere del Lavoro" (2004) bestowed on him by Italian President Ciampi; Leonardo "Qualità Italia" Award (2003).

52 The Director served as Chairman until 17 December 2021.

15. CHANGES AFTER 31 DECEMBER 2022

By resolution of the Board of Directors of Brembo S.p.A., Brembo Reinsurance AG was incorporated on 13 January 2023. The objectives of this reinsurance company based in Switzerland include, *inter alia*, improving the conditions and efficiency of the process of financing the Brembo Group's risks through access to the reinsurance market and the possibility of underwriting risks not adequately covered by the insurance market and that cannot be financed through a fund.

It should be noted that on 28 February 2023 Brembo S.p.A. and Next Investment S.r.l., together with its parent Nuova

FourB S.r.l., and Camfin S.p.A., together with its parent Marco Tronchetti Provera & C. S.p.A. (hereinafter "MTP/Camfin") signed a shareholder agreement that entails Brembo's commitment to aligning its vote with that of MTP/Camfin, following their prior consultation on the matters included from time to time in the agenda of ordinary and/or extraordinary shareholder meetings of Pirelli & C. S.p.A.

For further details on the foregoing, please refer to the Press Release published on the corporate website (www.brembo.com, section "Investors", "Press Releases").

16. REMARKS ON THE LETTER FROM THE CHAIRMAN OF THE CORPORATE GOVERNANCE COMMITTEE (25 JANUARY 2023)

The notice sent by the Chairman of the Corporate Governance Committee to all issuing companies and the Annual Report – Tenth Edition — on the state of application of the Borsa Italiana Corporate Governance Code were first circulated to the Executive Directors and the Chairman of the Board of Statutory Auditors and subsequently to the other Directors for customary examination, together with a analysis comparing the related recommendations to the practices adopted by Brembo.

In general, a sound level of implementation of the Code by Brembo is reported, thanks to compliance with the provisions of the 2020 CGC and the adoption of appropriate practices. All the recommendations identified by the Corporate Governance Committee in its letter of 25 January 2023 were found to be implemented at Brembo, as described in greater detail in the table below.

IMPLEMENTATION AT BREMBO OF THE RECOMMENDATIONS IDENTIFIED BY THE CORPORATE GOVERNANCE COMMITTEE IN ITS LETTER OF 25 JANUARY 2023

PARAGRAPH

Dialogue with Shareholders	<ul style="list-style-type: none"> In accordance with the recommendations already included in the 2020 CGC (to which Brembo adheres), the Brembo Shareholder Engagement Policy was prepared and approved by the Board of Directors on 17 December 2021, following a process of circulation to the Independent Directors, members of the Audit, Risk & Sustainability Committee and Board of Statutory Auditors. Dialogue may be initiated at the request of the current and/or potential Shareholders and/or Investors, or at the initiative of the Company, and is implemented, in the interest and on the behalf of the Company, solely by the parties identified in this Policy. The Corporate Governance and Ownership Structure Report provides information on the activities carried out in 2022. 	12
Dialogue with the other relevant stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> Over the years Brembo has established an active and constant dialogue with its internal and external stakeholders, based on the values of transparency, trust and consensus in decisions. Thanks to this dialogue, the Group has the opportunity to obtain important information about the reference context and receive feedback on its operations, so that it can continually improve the impact of the company's activities on the environment and on society. Through a process of listening and dialogue, Brembo is able to assess the extent to which it is understanding and satisfying the expectations and interests of its stakeholders by identifying the areas in which to increase its commitment and those in which to confirm the approach adopted. As part of the wider impact assessment process, stakeholders' views were also taken into account when defining the 2022 Materiality Matrix. Moreover, it should be noted that for the 2022-2024 period the Company's materiality analysis process was performed taking into account the views of several stakeholders identified as priorities such as customers, suppliers, investors, insurance companies and trade associations. 	1.2 12
Management powers granted to the Chairman	<ul style="list-style-type: none"> On the basis of the top management organisational structure approved by the Shareholders' Meeting on 17 December 2021, the Board of Directors granted powers to Matteo Tiraboschi as Executive Chairman and to Daniele Schillaci as Chief Executive Officer. The granting of these powers is based on the diversification of the duties and responsibilities of the delegated bodies (the Executive Chairman and CEO) and is intended to make the most of the respective professional and personal aptitudes, competencies and characteristics of the delegated bodies, while also being inspired by the need to create a clear, precise division of competencies functional to avoiding overlapping and/or situations of decision-making impasse and to enabling the rapid identification of those responsible for individual management decisions, both within the company and by stakeholders. A summary table of the powers is included in the Corporate Governance and Ownership Structure Report. 	4.9.1
Pre-Meeting Information	<ul style="list-style-type: none"> In order to ensure that pre-meeting information is timely, complete, adequate and accessible, the supporting documentation is made available to the Directors and Statutory Auditors at least five days before each meeting, except in particularly urgent cases, when it is made available at least two days in advance, through the app "Portale CdA by Brembo" that allows materials to be made available for consultation solely to current Directors and Statutory Auditors, before and during sessions of the Board, through access with a username and password. 	4.8

**IMPLEMENTATION AT BREMBO OF THE RECOMMENDATIONS IDENTIFIED BY THE CORPORATE GOVERNANCE COMMITTEE IN ITS LETTER OF 25 JANUARY 2023**

	PARAGRAPH
Managers' participation in Board meetings	4.1.1 4.7.1 8.2 9.2
Guidelines on the BoD's optimal composition	Please refer to the Guidelines of the outgoing Board of Directors, published on the Company's website on 2 March 2023
Criteria for assessing the significance of the relationship that can influence a Director's independence	4.4 4.10 Brembo CGC, Application Rule 8
Transparency of the remuneration policies with regard to the weight of variable components	Please refer to the Brembo Group's Report on Remuneration Policy for 2023 and Remuneration Paid in 2022, published at the following link: Remuneration Policies Brembo - Official Website
Long-term horizons in the remuneration policies	
ESG parameters related to the Directors' remuneration	



brembo.com