

RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO E GLI ASSETTI PROPRIETARI 2020

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



Brembo S.p.A.

www.brembo.com,

sezione Company, Corporate Governance, Relazioni sulla Corporate Governance
Esercizio 2020

Approvata dal Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. il 4 marzo 2021.



GLOSSARIO	4
1. PROFILO DELLA SOCIETÀ	5
1.1. Principali contenuti nella Relazione 2020	5
1.2. Modello di Governance di Brembo	6
1.3. Principali Highlights della Società	8
1.4. Andamento del Titolo 2016 - 2020	9
2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI AL 31 DICEMBRE 2020	10
2.1. Struttura del capitale sociale	10
2.2. Partecipazioni Rilevanti nel Capitale	10
2.3. Voto Maggiorato	11
2.4. Clausole di Change of Control	11
2.5. Deleghe ad aumentare il capitale sociale	12
2.6. Autorizzazione all'acquisto di azioni proprie	12
2.7. Attività di direzione e coordinamento	13
3. COMPLIANCE AL CODICE DI AUTODISCIPLINA (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a, del TUF)	14
4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	15
4.1. Nomina e sostituzione degli Amministratori	15
4.2. Piani di successione	16
4.3. Composizione del Consiglio di Amministrazione per il triennio 2020-2022	17
4.4. Politiche e Criteri sulla Diversità nell'Organo Amministrativo e relativa applicazione	22
4.5. Cumulo massimo degli incarichi ricoperti in altre società	25
4.6. Induction Program	26
4.7. Ruolo del Consiglio di Amministrazione	28
4.8. Organi Delegati	35
4.9. Altri Consiglieri Esecutivi	37
4.10. Amministratori Indipendenti	37
4.11. Lead Independent Director	38
4.12. Autovalutazione del CdA (Board Performance Evaluation) 2020	39
5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE	40
5.1. La disciplina europea degli abusi di mercato	40
5.2. Procedura per la Gestione delle Informazioni Rilevanti e Informazioni Privilegiate	41
5.3. Internal Dealing	42
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	42
6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO	43

7. COMITATO REMUNERAZIONE E NOMINE	43
8. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI	45
9. COMITATO CONTROLLO, RISCHI E SOSTENIBILITÀ Con funzione di Comitato per Operazioni con Parti Correlate	46
10. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E GESTIONE RISCHI	49
10.1. Adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	52
10.2. Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi in relazione al processo di informativa finanziaria	52
10.3. Amministratore Esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	54
10.4. Responsabile della funzione Internal Audit (Direttore Internal Audit)	54
10.5. Modello Organizzativo ex D. Lgs. n. 231/2001	56
10.6. Società di Revisione	61
10.7. Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari	62
10.8. Coordinamento tra soggetti coinvolti nel Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	62
11. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE	63
11.1. Conflitto di interessi	63
11.2. Procedura per Operazioni con Parti Correlate	64
11.3. Attività 2020 del Comitato per Operazioni con Parti Correlate	65
12. NOMINA DEI SINDACI	66
13. COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE	67
13.1. Composizione del Collegio Sindacale	67
13.2. Politiche e Criteri sulla diversità dell'Organo di Controllo e relativa applicazione	69
13.3. Compiti e attività dell'Organo di Controllo	71
13.4. Attività svolte nel corso del 2020	71
13.5. Autovalutazione del Collegio Sindacale del 2020	72
14. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI	73
15. ASSEMBLEE	74
16. ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a), TUF)	75
16.1. Attribuzione al Comitato Controllo e Rischi dei compiti e delle funzioni in materia di sostenibilità	75
16.2. Canale di Segnalazioni (<i>Sistema di Whistleblowing</i>)	76
17. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO 2020	76
18. CONSIDERAZIONI SULLA LETTERA DEL PRESIDENTE DEL COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE (22 Dicembre 2020)	76



Glossario

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

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

Nuovo Codice di Corporate Governance: Il Codice di Corporate Governance 2020, approvato dal Comitato per la Corporate Governance e pubblicato a gennaio 2020, che le Società emittenti dovranno applicare a partire dal primo esercizio che inizia successivamente al 31 dicembre 2020, informandone il mercato nella relazione sul governo societario da pubblicarsi nel corso del 2022. (<https://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 2020.

Gruppo: il Gruppo Brembo.

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

Manuale di Corporate Governance Brembo: il documento che definisce le regole di Governance di Brembo, recependo integralmente il Codice di Autodisciplina, disponibile sul sito internet di Brembo nella versione aggiornata (www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Documenti di Governance).

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

Procedura per Operazioni con Parti Correlate: la Procedura in materia di Operazioni con Parti Correlate adottata da Brembo S.p.A. ai sensi del Regolamento Consob adottato con delibera n. 17221 del 12 marzo 2010 e modificato con delibera n. 17389 del 23 giugno 2010; disponibile sul sito internet di Brembo nella

sua versione aggiornata (www.brembo.com, Corporate Governance, Documenti di Governance).

Regolamento Consob in materia di Operazioni con Parti Correlate: il Regolamento adottato con delibera Consob n. 17221 del 12 marzo 2010 e successivamente modificato con delibera Consob n. 17389 del 23 giugno 2010. Le modifiche al Regolamento sulle Operazioni con Parti Correlate introdotte da Consob il 10 dicembre 2020 (in vigore dal 1° luglio 2021 – in recepimento della Direttiva UE 2017/828) sono in corso di analisi e approfondimento da parte di Brembo per procedere quindi all'adeguamento della Procedura alle nuove disposizioni entro il prossimo 30 giugno 2021.

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 (ultima modifica 07.11.2019).

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 4 marzo 2021 e disponibile sul sito internet di Brembo (www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Relazioni sulla Corporate Governance).

Statuto: lo Statuto di Brembo S.p.A. nella versione in vigore, modificato dall'Assemblea straordinaria del 23 Aprile 2020¹, disponibile sul sito internet di Brembo (www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Documenti di Governance).

SCIR: il Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi.

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

¹ Adeguamento statutario alla Legge di Bilancio n. 160/2019 recante disposizioni in materia di quote di genere negli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate. Modifiche agli articoli n. 15-bis, 22 e 30.

1. PROFILO DELLA SOCIETÀ

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

d'inquinamento sono, infine, la dimostrazione dell'impegno di Brembo verso l'ambiente. Il Gruppo opera attualmente in 14 Paesi di 3 continenti con più di 11.000 collaboratori, ed è fornitore di sistemi frenanti ad alte prestazioni dei più prestigiosi costruttori al mondo.

Brembo S.p.A., anche nel corso del 2020 caratterizzato, come noto, dall'emergenza sanitaria Covid-19 e dalle relative attività straordinarie anche in tema di adempimenti societari, è riuscita ad impostare azioni di governo societario, grazie ai componenti del Consiglio di Amministrazione, agli Amministratori Esecutivi e al Management, tali da consentire un elevato standard di Governance, costantemente allineato alle migliori prassi nazionali e internazionali.

1.1. Principali contenuti nella Relazione 2020

La presente Relazione, approvata dal Consiglio di Amministrazione il 4 marzo 2021, 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 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).

HIGHLIGHTS 2020

	Paragrafo di riferimento
Matrice di Materialità e Dichiarazione Non Finanziaria ai sensi del D. Lgs. n. 254/2016	1.2
Politiche e Criteri sulla Diversità degli Organi sociali	3 4.4 13.2
Profilo Professionale di Amministratori e Sindaci in Carica	4.3 13.1
Piani di Successione	4.2
Induction Program 2020	4.6
Descrizione Attività Svolte dal Consiglio di Amministrazione nell'esercizio 2020, inclusa gestione emergenza Covid-19	4.7.3
Autovalutazione del CdA (Board Performance Evaluation) 2020 e relativi risultati	4.12
Descrizione Attività Svolte dai Comitati nell'esercizio 2020	7 9 11.3
Considerazioni sulla Lettera del Presidente del Comitato per la Corporate Governance del 22 Dicembre 2020	18



1.2. Modello di Governance di Brembo

Sistema di Governance

Brembo S.p.A. ha adottato una forma di amministrazione e controllo di tipo tradizionale, secondo 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.

Il Sistema di Corporate Governance di Brembo S.p.A. si ispira e dà piena attuazione alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana, che ha recepito in un proprio Codice di Autodisciplina e nel Regolamento del Consiglio di Amministrazione della Società. Brembo ha preso atto sin da marzo 2020, e costantemente seguito l'evoluzione e le discussioni interpretative in merito al Nuovo Codice di Corporate Governance in vigore dal 1° gennaio 2021.

Brembo, a tal fine, ha attivamente partecipato alle numerose riunioni di allineamento e/o di analisi organizzate da ASSONIME al fine di approfondire nel dettaglio ogni singolo aspetto del Nuovo Codice. Alla luce della necessità di comprendere il trend di attuazione da parte delle principali società quotate, Brembo adotterà il Nuovo Codice di Corporate Governance quanto prima e non appena saranno chiariti gli ultimi dubbi interpretativi grazie all'applicazione pratica ed alle relative analisi di benchmarking.

Politiche e Criteri sulla diversità degli Organi Sociali

La Società, preso atto della modifica introdotta con la Legge 27 dicembre 2019, n. 160 in tema di quote di genere all'interno degli organi sociali di società quotate, ha adeguato coerentemente i propri documenti interni di governance – tra cui lo Statuto Sociale – e ne ha dato attuazione dapprima tramite la proposta formulata da parte dell'organo amministrativo uscente per il rinnovo degli organi sociali di Brembo previsto in occasione della convocanda Assemblea degli Azionisti del 23 aprile 2020 e, successivamente, con l'avvenuta nomina.

Con riferimento alla disciplina sulla diversità negli Organi Sociali delle società quotate, in attuazione dell'art. 123-bis, comma 2, lett. d-bis) del TUF, in data 3 marzo 2017, il Consiglio di Amministrazione di Brembo ha approvato un "Regolamento del Consiglio di Amministrazione" (successivamente modificato rispettivamente il 7 novembre 2018 e il 7 novembre 2019 - applicabile a partire dal mandato consiliare 2017-2019), che definisce criteri aggiuntivi (non soltanto in termini di genere, ma anche di esperienza, professionalità, età e di altri aspetti rilevanti) rispetto a quelli normativi e regolamentari vigenti, per la costituzione/composizione ottimale – anche in termini di diversity – e per il funzionamento del Consiglio di Amministrazione, ritenuti adeguati alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del Gruppo. Tali criteri sono in linea anche con le raccomandazioni in materia di diversità introdotte nel Codice di Autodisciplina a luglio 2018 (e recepite quindi nel Codice di Autodisciplina di Brembo S.p.A. in data 7 novembre 2018), adeguandole alla natura e complessità dell'attività aziendale e la specificità delle aree di business del Gruppo, con l'obiettivo di assicurare competenza e professionalità di consiglieri e sindaci attraverso un approccio integrato alla diversità e nel rispetto degli attuali obblighi normativi e regolamentari. Esse prevedono:

- l'introduzione di criteri di diversità (qualitativi e quantitativi), non solo di genere, ma anche di esperienza, professionalità, età e di altri aspetti rilevanti, per la composizione del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale. Si tratta di criteri il più possibile oggettivi con le finalità di garantire un mix ideale di competenze e di dotare la Società di organi sociali adeguati alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del Gruppo.
- la definizione di criteri qualitativi e quantitativi da utilizzare per la valutazione della significatività dei rapporti oggetto di esame ai fini della valutazione dell'indipendenza dei consiglieri.

Si precisa, infine, che i suddetti criteri, unitamente alle indicazioni fornite dal Comitato Remunerazione e Nomine nella riunione del 3 Marzo 2020, alle raccomandazioni degli Amministratori Indipendenti nonché ai risultati della Board Performance Evaluation 2019, hanno costituito le basi per la formulazione degli orientamenti da parte del Consiglio di Amministrazione per la presentazione delle candidature ai fini del rinnovo degli organi sociali per il mandato triennale 2020-2022.

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

**Sostenibilità² e
Responsabilità
sociale d'impresa**

Brembo riconosce la crescente importanza degli aspetti non economici nella creazione del proprio valore e, per questo motivo, ha strutturato, già a partire dalla fine degli anni '90 con la redazione del primo Bilancio del Capitale Intangibile, un proprio sistema di sostenibilità ispirato alle principali norme nazionali ed internazionali³.

Brembo ha istituito la "Riunione CSR", già "Corporate Social Responsibility Steering Committee" che, con il supporto di un team composto da rappresentanti delle varie funzioni aziendali, ha il compito di definire le linee guida ed adottare le politiche in tema di Corporate Social Responsibility, approvare e monitorare i progetti proposti dal Chief CSR Officer (Direttore Responsabilità Sociale d'Impresa), supervisionare il processo di stakeholder engagement, predisporre una proposta di Matrice di Materialità per il Consiglio di Amministrazione e valutare il progetto della Dichiarazione Non Finanziaria. A garanzia dello svolgimento e coordinamento di tali attività, nel 2013 è stata istituita la figura del "CSR Officer", in seguito rinominato *Chief CSR Officer* (Direttore Responsabilità Sociale d'Impresa). 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 (già 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 (già CSR Steering Committee);
- proporre progetti ed iniziative in ambito CSR;
- monitorare le best practices esterne gestendo le relazioni con gli stakeholder.

Nella riunione del 20 aprile 2017, il Consiglio di Amministrazione ha inoltre identificato il Comitato Controllo e Rischi quale Comitato di Governance al quale attribuire la funzione di supervisione di tutte le tematiche inerenti la sostenibilità e le dinamiche di interazione con tutti gli stakeholder (in linea con i suggerimenti del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana S.p.A.), modificandone quindi la denominazione in Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e aggiornandone i compiti descritti nel relativo Regolamento⁴ (si vedano i paragrafi 9 e 16.1).

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

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

La prima Relazione di Sostenibilità (edizione 2016) è stata presentata all'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2017 e quindi pubblicata sul sito internet (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 (GRI, versione G4), a seguito di un processo di analisi di materialità volto ad identificare gli ambiti di maggior interesse e con maggiori rischi-opportunità ai fini dello sviluppo del business aziendale e di creazione di valore in una prospettiva di sostenibilità di lungo termine. In base a tali ambiti sono stati identificati gli indicatori prioritari attraverso cui monitorare e comunicare la performance di sostenibilità del Gruppo.

² Per maggiori informazioni si veda il sito internet della Società (brembo.com, sezione Sostenibilità).

³ Codice di Autodisciplina, UN Universal Declaration of Human Rights, the ILO Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy, the OECD Guidelines for Multinational Enterprises

⁴ www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Documenti di Governance.

**Matrice di Materialità
2020 e Dichiarazione
Non Finanziaria 2020**

Per la definizione della struttura e dei contenuti della Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario (di seguito, in breve, DNF) ai sensi del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 (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.

La materialità corrisponde alla soglia oltre la quale gli Aspetti Materiali diventano sufficientemente importanti da dover essere inclusi nella DNF. Oltre questa soglia, non tutti gli Aspetti Materiali hanno la medesima importanza e il rilievo attribuito nella DNF dovrà riflettere la priorità di detti Aspetti Materiali nelle differenti attività del Gruppo. L'analisi è stata effettuata secondo le linee guida pubblicate dal Global Reporting Initiative (GRI) ed ha una validità triennale, con periodica revisione delle valutazioni dei singoli Aspetti.

Per l'esercizio 2020, il processo di analisi di materialità è stato effettuato identificando i nuovi temi materiali sulla base di quanto rendicontato nel 2020, dei macrotrend emersi tramite benchmark dei temi emersi nel corso delle interviste con il Management.

Tali aspetti sono stati valutati sia dal management Brembo, sia da alcuni stakeholder identificati come prioritari, quali clienti, fornitori, compagnie assicurative e associazioni di categoria (ANFIA, CLEPA, Cluster Lombardo della mobilità, Cluster nazionale trasporti). L'analisi dei 17 temi materiali ha portato a confermare i principali temi ambientali, salute sicurezza, continuous innovation e product quality and safety, oltre alla brand reputation.

La Matrice di Materialità 2020 è stata sottoposta all'esame da parte della Riunione CSR (già CSR Steering Committee) in data 4 dicembre 2020, quindi alla verifica da parte del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità del 10 dicembre 2020 ed in seguito approvata dal Consiglio di Amministrazione del 17 dicembre 2020. La Matrice evidenzia le tematiche su cui Brembo ha stabilito di fornire disclosure per l'anno 2020 nel testo della DNF relativa a tale esercizio.

La DNF 2020 è stata esaminata e approvata dal Consiglio di Amministrazione di Brembo riunitosi in data 4 marzo 2021, previo esame del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità nella riunione del 25 febbraio 2021, e quindi messa a disposizione degli Organi di controllo (Collegio Sindacale e Società di Revisione) per le attività di competenza. La DNF è stata altresì sottoposta all'esame limitato (limited assurance) da parte della stessa società incaricata della revisione legale del Bilancio (EY), che ne ha verificato la conformità al D. Lgs. n. 254/2016 e ai principi e alle metodologie dello standard di rendicontazione utilizzato (GRI). La relativa relazione, distinta da quella di revisione legale, è allegata alla DNF e pubblicata contestualmente alla stessa.

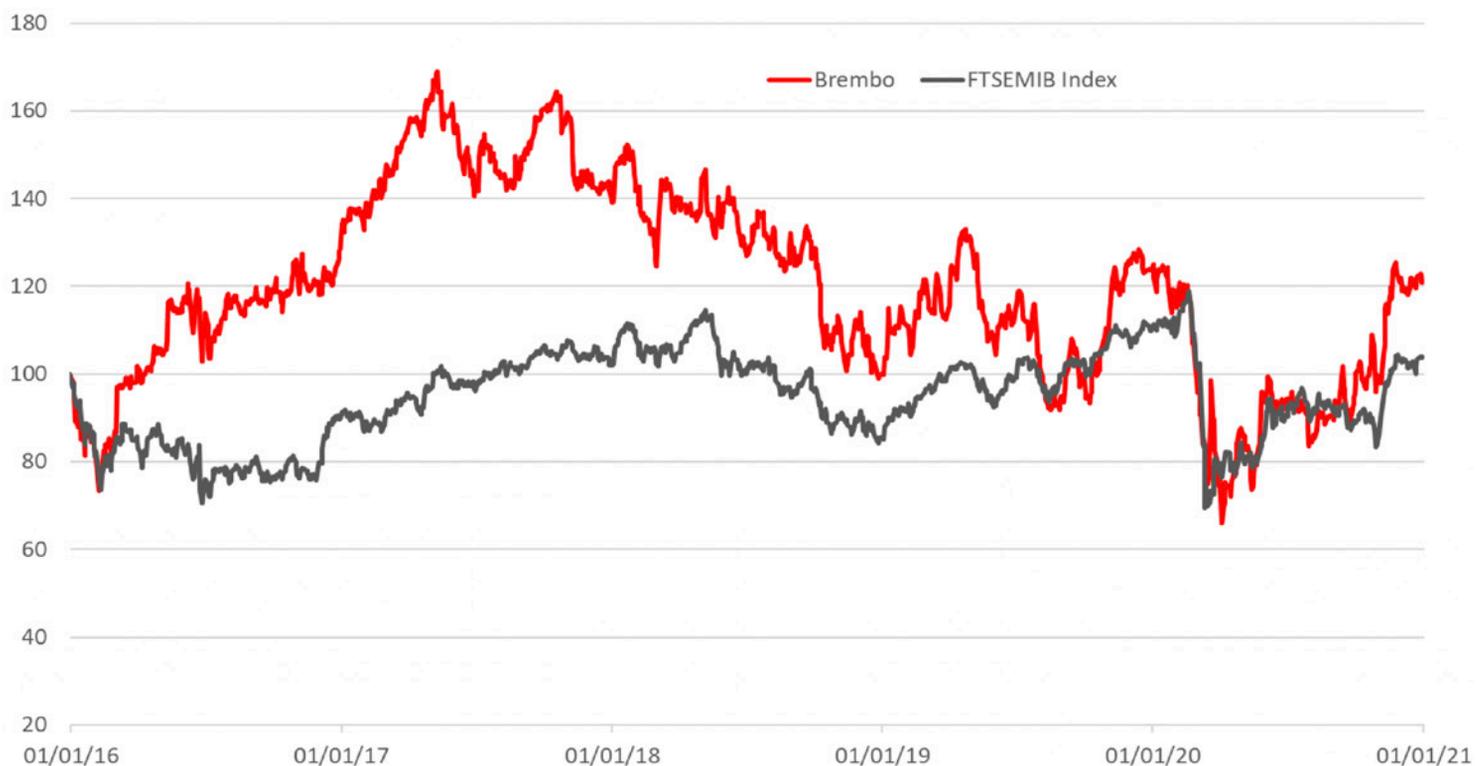
La DNF 2020 è disponibile sul sito internet della Società (brembo.com, sezione Sostenibilità, Report e Relazioni).

1.3. Principali Highlights della Società

Dati in milioni di Euro	2019	2020	Variazione %
Fatturato	2.591,7	2.208,6	- 14,8%
EBITDA	515,2	388,7	- 24,6%
Utile	231,3	136,5	- 41,0%
PFN	346,2	384,7	+ 38,5 milioni
PFN escluso iFRS16	150,2	175,8	+ 25,6 milioni
Capitalizzazione al 31 dicembre	3.693	3.606	/
Dipendenti (unità)	10.868	11.039	+ 171

1.4. Andamento del Titolo 2016 - 2020

Brembo vs FTSEMIB Index 2016-2020





2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI AL 31 DICEMBRE 2020

2.1. Struttura del capitale sociale

Il capitale sociale di Brembo S.p.A., sottoscritto e interamente versato, ammonta a Euro 34.727.914 ed è rappresentato da n. 333.922.250 azioni ordinarie, prive di valore nominale. 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 2020

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

2.2. Partecipazioni Rilevanti nel Capitale

Numero azioni ordinarie in circolazione: 333.922.250

(Dati stralciati dal Libro Soci alla data del 31 dicembre 2020 ed integrati dalle Comunicazioni Consob)

	Dichiarante	Azionista diretto	Nazionalità	N. Azioni	% su Capitale con diritto di voto
Soglia Rilevante ai sensi dell'art. 117 del RE					
1	BOMBASSEI ALBERTO	NUOVA FOURB SRL	ITALIANA	178.723.765	53,523
2		SPRUCEGROVE INVESTMENT MANAGEMENT LTD	CANADESE	10.583.539	3,169
3		SMALLCAP WORLD FUND INC	STATUNITENSE	10.356.574	3,101
4		BREMBO SPA	ITALIANA	10.035.000	3,005
Inferiore a Soglia Rilevante ai sensi dell'art. 117 del RE					
5		COLUMBIA ACORN INTERNATIONAL	STATUNITENSE	3.710.346	1,111
6		PUBLIC PENSION AGENCY	ARABA	3.173.989	0,951
7		VANGUARD TOTAL INTERNATIONAL STOCK INDEX	STATUNITENSE	2.642.919	0,791
8		STICHTING BEWAARDER JUNO	OLANDESE	2.326.500	0,697
9		AMERICAN FUNDS INSURANCE SERIESGLOBAL SMALL CAPITALIZATION FUND	STATUNITENSE	2.323.605	0,696
10		BROWN BROTHERS HARRIMAN & CO.	STATUNITENSE	2.173.276	0,651

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 del c.d. "voto maggiorato". La modifica posta in essere 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 della Società 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 medesimo⁵.

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 Consiglio di Amministrazione di Brembo in data 18 aprile 2019.

Al 31 Dicembre 2020 solamente alcuni azionisti risultano iscritti nell'Elenco Speciale per la legittimazione al beneficio del voto maggiorato; alla data di approvazione della presente Relazione, nessuno di essi beneficia della maggiorazione del voto in quanto non sono ancora decorsi i 24 mesi dalla data della loro iscrizione nell'Elenco medesimo.

Per ulteriori informazioni, si rinvia a quanto previsto nel Regolamento Voto Maggiorato disponibile sul sito internet della Società (brembo.com, sezione Investitori, Per gli Azionisti, Voto maggiorato).

2.4. Clausole di Change of Control

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

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

⁵ In data 23 aprile 2020 l'Assemblea degli Azionisti dell'Emittente ha modificato l'articolo 6 dello Statuto Sociale per allinearli alla Comunicazione Consob n. 0214548 del 18 aprile 2019 la quale stabilisce l'automatica attribuzione del voto maggiorato al possesso dei requisiti di legge e specifica che la comunicazione dell'intermediario depositario attestante il possesso azionario ininterrotto alla data di decorso del periodo di tempo richiesto non costituisce ulteriore requisito per l'attribuzione del diritto bensì mera modalità con cui la Società procede ad accertare l'avvenuta maturazione dello stesso.



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 Codice Civile, con esclusione del diritto di opzione ai sensi dell'art. 2441, comma 4, secondo periodo, c.c., per un importo massimo di Euro 3.472.791,40, mediante emissione, anche in più tranches, di massimo n. 33.392.225⁶ 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 data⁷. A tal fine, al Consiglio di Amministrazione 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 23 aprile 2020 l'Assemblea di Brembo S.p.A., previa revoca della precedente deliberazione del 18 aprile 2019, ha approvato un piano di acquisto di azioni proprie con scadenza al 23 ottobre 2021, quindi, con una durata massima di 18 mesi.

L'autorizzazione prevede:

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

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

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

Si precisa che alla data di approvazione della presente Relazione, la Società non ha dato avvio al piano autorizzato dall'Assemblea del 23 aprile 2020.

Infine, il Consiglio di Amministrazione della Società ha deciso di sottoporre alla convocanda assemblea del 22 aprile 2021 un nuovo piano, previa revoca di quello rimasto ineseguito.

Azioni proprie in portafoglio al 31 dicembre 2020

N. Azioni proprie	% su Capitale	Prezzo medio di carico	Valore complessivo
10.035.000	3,005%	Euro 1,543	Euro 13.475.897

⁶ Il numero delle azioni indicato tiene conto dell'operazione di frazionamento deliberata dall'Assemblea degli Azionisti del 29 aprile 2017.

⁷ 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 Autodisciplina, sono riservate all'esame collegiale e all'approvazione esclusiva del Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. - del quale al 31 dicembre 2020 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'accentramento di funzioni quali la tesoreria, l'amministrazione, la finanza ed il controllo;
- la definizione di strategie di crescita, di posizionamento strategico e di mercato del Gruppo e delle singole Società, specie nel caso in cui le linee di politica siano idonee ad

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

La competenza professionale e l'autorevolezza degli Amministratori Non Esecutivi e degli Indipendenti costituiscono un'ulteriore garanzia che tutte le decisioni del Consiglio di Amministrazione sono 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.

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



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

Brembo aderisce alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana S.p.A., dandovi piena applicazione attraverso l'adozione di un proprio Codice di Autodisciplina. Né Brembo S.p.A. né le Società da essa direttamente o indirettamente controllate sono soggette a disposizioni non italiane suscettibili di influenzare la struttura di Corporate Governance di Brembo.

Il Codice di Autodisciplina di Brembo è stato affiancato a partire dal 2017 da un apposito Regolamento del CdA, modificato in seguito rispettivamente nel 2018 e nel 2019, nel quale sono altresì definiti i criteri per la costituzione/composizione del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale nonché le relative modalità di funzionamento, in linea con le best practices.

Brembo ha preso atto sin da marzo 2020, e costantemente seguito l'evoluzione e le discussioni interpretative in merito al Nuovo Codice di Corporate Governance in vigore dal 1° gennaio 2021. Brembo, a tal fine, ha attivamente partecipato alle numerose riunioni di allineamento e/o di analisi organizzate da ASSONIME al fine di approfondire nel dettaglio ogni singolo aspetto del Nuovo Codice. Alla luce della necessità di comprendere il trend di attuazione da parte delle principali società quotate, Brembo adotterà il Nuovo Codice di Corporate Governance quanto prima e non appena saranno chiariti gli ultimi

dubbi interpretativi, grazie all'applicazione pratica ed alle relative analisi di benchmarking.

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

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

Nell'ambito di tale processo e in un'ottica di sempre migliore e più sostanziale applicazione del Codice di Autodisciplina, come nei precedenti esercizi, gli Amministratori Esecutivi, il Lead Independent Director e gli Amministratori Indipendenti hanno esaminato le raccomandazioni espresse dal Comitato per la Governance nella Lettera inviata agli emittenti in base all'Ottavo Rapporto sull'Applicazione del Codice di Autodisciplina, evidenziando il buon livello di applicazione in Brembo (si veda paragrafo 18).

4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

4.1. Nomina e sostituzione degli Amministratori

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

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

Sintesi previsioni statutarie

<p>Composizione (Art. 15 Statuto)</p>	<p>Il Consiglio di Amministrazione è composto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • da un minimo di cinque a un massimo di 11 membri (Amministratori Esecutivi e Non Esecutivi), che sono rieleggibili e che, salvo diverse deliberazioni dell'Assemblea, durano in carica per il periodo fissato dalla deliberazione assembleare di nomina, sino a un massimo di tre esercizi; essi scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del Bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica, salvo le cause di cessazione e di decadenza previste dalla legge e dallo Statuto; • da almeno 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. <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>Il Codice di Autodisciplina di Brembo, che riprende anche quanto previsto dal Regolamento del CdA, 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 di cui all'art.123 bis del TUF, comma 2 lett. d-bis (si veda paragrafo 4.4).</p> </div>
<p>Voto di Lista (Art. 15-bis Statuto)</p>	<p>Le liste dei candidati, sottoscritte dai Soci che le presentano ovvero dal Socio che ha avuto la delega a presentarle, corredate dalla documentazione prevista dallo Statuto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. <p>Inoltre, tutte le liste dovranno essere formate tenendo conto dei criteri di diversità indicati nel "Codice di Autodisciplina" di Brembo S.p.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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/trasmisione delle stesse alla Società; • il deposito della lista dei candidati, effettuato conformemente a quanto indicato nell'art. 15-bis dello Statuto di Brembo S.p.A., sarà valido anche per le convocazioni dell'Assemblea successive alla prima, ove previste; • in tale ultimo caso è inoltre consentita la presentazione di nuove liste ed i predetti termini di deposito sono ridotti rispettivamente a 15 e 10 giorni.



Svolgimento votazione ed Elezione (Art. 15-ter Statuto)

- Per quanto riguarda le modalità di svolgimento della votazione ai fini della nomina dell'Organo Amministrativo:
- dalla lista che avrà ottenuto la maggioranza dei voti espressi saranno tratti, nell'ordine progressivo con il quale i candidati sono elencati nella lista stessa, tutti gli Amministratori da eleggere, nel numero determinato dall'Assemblea, tranne 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 alcuno modo, neppure indirettamente, con i soci che hanno presentato o votato la lista risultata prima per numero di voti, sarà tratto, tenuto conto dell'ordine progressivo con il quale è indicato nella lista stessa, il restante Amministratore da eleggere.

4.2. Piani di successione

Il 6 giugno 2011 il Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. ha approvato l'attuale assetto organizzativo del Gruppo Brembo, rafforzando il modello di Governance della Società con l'obiettivo di potenziare il team manageriale di vertice e avviare gradualmente i meccanismi di successione interna. Nell'ambito di tale modello organizzativo, ormai consolidato,⁸ e coerentemente con le deleghe attribuite dal Consiglio, Matteo Tiraboschi riveste la carica di Vice Presidente Esecutivo, Daniele Schillaci quella di Amministratore Delegato e il Presidente

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

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

⁸ In data 8 Maggio 2018, il Chief Human Resources Organization è intervenuto alla riunione del CdA per presentare nuovamente il piano di successione.

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 espressi dal Consiglio a suo tempo uscente, in merito al dimensionamento e alla composizione del Consiglio e alle figure professionali e manageriali (numero, numero indipendenti, durata

del mandato, genere, competenze professionali) e relativo compenso, descritti nella Relazione Illustrativa degli Amministratori sulla nomina del Consiglio di Amministrazione, resa disponibile sul sito internet della Società.

Tali orientamenti sono stati formulati dal Consiglio a suo tempo uscente, tenendo conto delle indicazioni del Comitato Remunerazione e Nomine espresse nella riunione del 3 Marzo 2020, delle raccomandazioni degli Amministratori Indipendenti nonché dei risultati della Board Performance Evaluation 2019 (Bilancio di fine mandato 2017/2019), con l'obiettivo di garantire un mix ideale di competenze, esperienze e professionalità tra i membri dell'Organo Amministrativo da nominare per il mandato 2020-2022.



Struttura del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati - Esercizio 2020

Consiglio di Amministrazione													Comitato Controllo, Rischi e sostenibilità / Comitato OPC		Comitato Remunerazione e Nomine	
Carica	Componenti	Anno di nascita	Anzianità di carica ¹	In carica da	In carica fino a	Lista ²	Esec.	Non Esec.	Indip. da Codice	Indip. da TUF	Partecipazione alle riunioni 2020 ³	Numero altri incarichi ⁴	Membro	Partecipazione alle riunioni ⁵	Membro	Partecipazione alle riunioni ³
Presidente	Alberto Bombassei	1940	21.12.84	23.04.2020	Approvazione Bilancio al 31.12.2022	Ma	x				100%	-				
Vice Presidente Esecutivo	Matteo Tiraboschi	1967	24.04.02	23.04.2020	Approvazione Bilancio al 31.12.2022	Ma	x				100%	-				
Amministratore Delegato	Daniele Schillaci	1964	28.06.19	23.04.2020	Approvazione Bilancio al 31.12.2022	Ma	x				100%	-				
Amministratore	Cristina Bombassei	1968	16.12.97 (coopt.)	23.04.2020	Approvazione Bilancio al 31.12.2022	Ma	x				100%	-				
Amministratore	Elisabetta Magistretti	1947	23.04.20	23.04.2020	Approvazione Bilancio al 31.12.2022	Ma		x	x	x	100%	2	x	100%		
Amministratore	Elizabeth M. Robinson	1956	23.04.20	23.04.2020	Approvazione Bilancio al 31.12.2022	Ma		x	x	x	100%	3			x	100%
Amministratore	Laura Cioli	1963	20.04.17	23.04.2020	Approvazione Bilancio al 31.12.2022	Ma		x	x	x	100%	3	x (Pres.)	100%	x	100%
Amministratore	Gianfelice Rocca	1948	29.04.11	23.04.2020	Approvazione Bilancio al 31.12.2022	Ma		x	x ⁵	x	100%	8				
Amministratore	Umberto Nicodano	1952	03.05.00	23.04.2020	Approvazione Bilancio al 31.12.2022	Ma		x			87,5%	-				
Amministratore (LID)	Valerio Battista	1957	20.04.17	23.04.2020	Approvazione Bilancio al 31.12.2022	Ma		x	x	x	100%	2				
Amministratore	Nicoletta Giadrossi ⁶	1966	20.04.17	23.04.2020	Approvazione Bilancio al 31.12.2022	Mi		x	x	x	100%	4	x	100%	x (Pres.)	100%
Numero di riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento											(2020)	CdA: 8	CCRS: 5	CRN: 2		

Amministratori cessati nel corso del 2020

Amministratore	Giovanni Canavotto	1951	20.04.17	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	Ma	x				100%	-	-	-		
Amministratore	Barbara Borra	1960	29.04.14	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	Ma		x	x	x	100%	2	x	100%	x (Pres.)	100%

NOTE

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

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

³ In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione degli Amministratori alle riunioni del CdA e dei Comitati nel corso dell'esercizio 2020 (n. di presenze/ n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di carica del soggetto interessato).

⁴ In questa colonna è indicato il numero di incarichi di Amministratore o Sindaco ricoperti dal soggetto interessato in altre società, tra cui società quotate in mercati regolamentati, anche esteri, società finanziarie, 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 4.

Sono esclusi dal conteggio gli incarichi ricoperti in società quotate dove il Consigliere possiede anche partecipazioni rilevanti.

⁵ 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 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, agli 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.

⁶ La candidatura del Consigliere Nicoletta Giadrossi è stata presentata da un raggruppamento di Azionisti pari allo 2,27836 % del capitale sociale – Assemblea degli Azionisti 23.04.2020.

Dalle attività di autovalutazione del CdA effettuate al momento della nomina e successivamente nella riunione del 4 marzo 2021, 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 Codice di Autodisciplina, così come precisato nella tabella riportata a pagina 18 dove sono altresì indicati i ruoli ricoperti nella Società, la percentuale di partecipazione alle riunioni del

Consiglio svolte nel 2020, l'anzianità di carica ed il numero degli incarichi in altre società rilevanti;

- almeno due quinti⁹ del Consiglio di Amministrazione è costituito dal genere meno rappresentato;
- non sono state comunicate da alcun Consigliere circostanze che comportino da parte degli stessi un'informativa ai sensi dell'art. 1.C.4 del Codice di Autodisciplina di Brembo (deroga al principio di concorrenza);
- nessun componente del Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. ricopre l'incarico di Amministratore in alcuna delle sue Società controllate.

Profilo professionale degli Amministratori in carica

Di seguito un breve profilo con le caratteristiche personali e professionali di ciascun Consigliere in carica, disponibile anche sul sito internet della Società¹⁰.

ALBERTO BOMBASSEI

Presidente

Fondatore della Società e Presidente del Consiglio di Amministrazione dal 1993.

Fondatore e Presidente del Parco Scientifico e Tecnologico Kilometro Rosso. Presidente di FROM - Fondazione Ricerca Ospedale Maggiore di Bergamo.

Membro del Consiglio Direttivo e dell'Advisory Board B20 Italy 2021, in vista del G20 a Presidenza italiana, 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 "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).

MATTEO TIRABOSCHI

Vice Presidente Esecutivo

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

⁹ 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.

¹⁰ www.brembo.com, sezione Company, Documenti di Governance, Corporate Governance, Organi Societari.



DANIELE SCHILLACI

Amministratore Delegato

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 maggior 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

È Consigliere della Società 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 Kilometrorosso S.p.A.

È Presidente della Pro Universitate Bergomensis. Dal 2020 è Presidente del Gruppo Tecnico Responsabilità Sociale d'Impresa e Sostenibilità di Confindustria Nazionale e Vice Presidente di Confindustria Bergamo con delega all'Education. Dal 2019, è membro del Consiglio Direttivo di AIDAF, Associazione Italiana delle Aziende Familiari.

Nel 2018 è stata inserita tra le "100 donne italiane vincenti" dalla rivista Forbes.

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

Co-Fondatore e Vice Presidente di Indaco Venture Partners SGR. Precedentemente è stata Direttore Investimenti del Fondo TT Venture dal 2004 a metà 2018 e dal 2005 al 2008 Venture Consultant per Sofinnova Partners a Parigi. È stata inoltre un Angel Investor per oltre 10 anni.

Elizabeth ha molta esperienza nel campo life sciences e nello sviluppo di prodotti farmaceutici innovativi. È stata Co-Fondatore di NicOx S.A. (1997) e Presidente di NicOx Research Institute da gennaio 2006. È membro del Consiglio di Amministrazione di varie società private italiane che si occupano di life science. Nella sua carriera ha ricoperto il ruolo di Director, Product Development, presso Recordati Italia (1990-1996); Consulente, Sviluppo tecnologico, presso Techint Engineering Company (1988-1990); Vice Presidente, New Technology Ventures Europe, a Genzyme (1985-1988); Visiting Scientist presso il MIT (1984-1987); e Post Doctorate Research Associate presso il MIT (1982-1984).

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 Ph.D. in Biotecnologia presso il MIT nel 1982.

È membro della Commissione Fulbright in Italia.

LAURA CIOLI

Amministratore Indipendente

Consigliere di Brembo S.p.A. dal 2017.

In precedenza, ha ricoperto diversi ruoli esecutivi in aziende globali leader nel settore dei servizi in ambito telecomunicazioni, media, energia, financial services, management consulting. In particolare, è stata: (i) Chief Executive Officer di GEDI Gruppo Editoriale S.p.A (ii) Chief Executive Officer in Rcs Mediagroup, (iii) Chief Executive Officer in CartaSi, (iv) Chief Operating Officer in Sky Italia (Gruppo News Corporation), (v) Senior Vice President in ENI Gas & Power, (vi) Executive Director in Vodafone Italia, membro del Comitato Esecutivo con nel tempo diversi ruoli tra cui Direttore Strategia e Business Development, Direttore Operations, Direttore Divisione Business, (vii) Partner in Bain & Company. Ha inoltre ricoperto la carica di Non-Executive Director in vari Board tra cui Pirelli, Ansaldo Energia, Telecom Italia, Salini-Impregilo, World Duty Free Group, Cofide, Ansa, Visa Italia (come Presidente).

È attualmente membro del Consiglio di Amministrazione e del Comitato di Remunerazione di Sofina S.A., è membro del Consiglio di Amministrazione, del Comitato Nomine, del Comitato Rischi e del Comitato Parti Correlate di Mediobanca ed è membro del Consiglio di Amministrazione, del Comitato Strategie e Sostenibilità e del Comitato Parti Correlate di Autogrill.

Laureata con lode in Ingegneria Elettronica presso l'Università di Bologna, ha conseguito un master in Business Administration presso la Bocconi di Milano ed è membro dell'International Advisory Board di SDA Bocconi.

NICOLETTA GIADROSSI

Amministratore Indipendente

Consigliere di Brembo S.p.A. da aprile 2017, è attualmente anche Chairman di Cairn Energy Plc, Chairman di TechHouse Asa, e membro del Consiglio di Amministrazione di Royal Vopak N.V. e di Falck Renewables Spa, nonché Senior Advisor, Industry and Energy per Bain Capital Partners Europe. Dal 2018 a fine 2020 è membro del Consiglio di Amministrazione di IH S Markit Ltd, dal 2016 al 2019 di Fincantieri SpA, dal 2011 al 2017 di Faiveley Transport SA e dal 2013 al 2017 di Bureau Veritas SA, e fino al 2013 di Aker Solutions Asa. Ha iniziato la sua carriera professionale nel 1988 presso The Boston Consulting Group a Parigi. Nel 1995 è entrata in General Electric Company, dove è rimasta più di 10 anni ricoprendo vari ruoli manageriali nel settore Equipment and Oil&Gas, tra cui General Manager, GE Oil & Gas Downstream. Dal 2009 al 2012 è stata Vice President & General Manager, Europe, Middle East and Africa di Dres-

ser-Rand, società operante nel settore Oil&Gas ed energie rinnovabili. Dal 2012 al 2014 è stata Executive Vice President/Head of Operations in Aker Solutions Asa ad Oslo, società di ingegneria offshore. Dal 2014 al 2016 è President Region A (Europe, Africa, Middle Est, Russia, India) di Technip, società francese di ingegneria e tecnologie nei settori dell'energia e delle infrastrutture. È laureata in Matematica e Economia alla Yale University ed ha conseguito un MBA alla Harvard Business School.

VALERIO BATTISTA

Amministratore Indipendente

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

UMBERTO NICODANO

Amministratore Non Esecutivo

Umberto Nicodano è consigliere di Brembo S.p.A. dal 2000. Socio e consigliere di Bonelli Erede dalla fondazione, si occupa prevalentemente di operazioni di finanza straordinaria, di tematiche di Governance e di successione aziendale. Siede nei Consigli di Amministrazione e in Comitati endoconsigliari di diverse società, fra cui Cerved S.p.A. e Valentino S.p.A.

GIANFELICE ROCCA

Amministratore Indipendente

Gianfelice Rocca è Presidente del Gruppo Techint, composto dalle società Tenaris, Ternium, Tenova, Techint E&C, Tecpetrol e Humanitas. Riconosciuto tra i leader mondiali nei settori della siderurgia, energia e infrastrutture, il Gruppo ha fatturato nell'ultimo anno 23,5 miliardi di dollari, col contributo di circa 57.100 collaboratori. Negli anni Novanta Gianfelice Rocca fonda l'Istituto Clinico Humanitas, ospedale policlinico tra i più riconosciuti d'Europa, centro internazionale di ricerca e didattica, case di management dell'università di Harvard. Da 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 Na-



zionale Scienza e Tecnologia Leonardo Da Vinci. A giugno 2020 viene nominato Special Advisor Life Sciences Confindustria. In Italia, siede nei Board di Brembo SpA, Buzzi Unicem SpA 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, dell'International Cancer Center Board of Advisors del Beth Israel Deaconess Medical Center, ed infine membro della Trilateral Commission

e di ERT (European Round Table of Industrialists). Impegnato in attività sociali e di beneficenza, presiede la Fondazione Rocca e la Fondazione Fratelli Agostino ed Enrico Rocca. Nel 2007 viene nominato Cavaliere del Lavoro e nel 2009 gli viene conferita la laurea ad honorem in Ingegneria Gestionale dal Politecnico di Milano. Nel 2010 riceve dal Presidente della Repubblica Italiana Giorgio Napolitano il "Premio Leonardo 2009" per il contributo al rafforzamento della proiezione internazionale dell'Italia nei settori della siderurgia, energia e infrastrutture. Nel 2018 viene nominato Commendatore dal Presidente della Repubblica Sergio Mattarella per 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.

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

Il Consiglio di Amministrazione di Brembo ha approvato Politiche e Criteri sulla Diversità nell'Organo Amministrativo, applicabili già a partire dal mandato consiliare 2017-2019, 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 di Amministrazione sia adeguata alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del Gruppo.

Tali criteri, indicati nel Regolamento del CdA e recepiti nel Codice di Autodisciplina di Brembo S.p.A. e di seguito descritti, sono volti a garantire un mix ideale di competenze e professionalità tra i membri del Consiglio di Amministrazione e costituiscono le politiche in materia di diversità nella composizione dell'Organo Amministrativo, non soltanto in termini di genere, ma anche di esperienza, professionalità, età e altri aspetti rilevanti, così come richiesto dall'art. 123-bis, comma 2, lett. d-bis) del TUF e in linea con le raccomandazioni introdotte nel luglio 2018 dal Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana.

In vista del rinnovo delle cariche sociali previste per l'Assemblea di approvazione del bilancio 2019 (23 aprile 2020), con l'obiettivo di allargare la base di scelta verso candidature con

competenze e standing riconosciuti sia a livello nazionale sia internazionale e particolarmente qualificate nel mondo professionale, manageriale e imprenditoriale, il CdA ha riesaminato il suddetto Regolamento ed in particolare i criteri di diversità, e ne ha confermato, previo parere favorevole del Comitato Remunerazione e Nomine, l'adeguatezza del Regolamento del CdA alle best practices, disponendo:

- l'adeguamento della quota minima riservata al genere meno rappresentato negli organi sociali introdotta dalla Legge 27 dicembre 2019, n. 160¹¹, il cui art. 1, commi 302-303, che prevede:
 - l'estensione del termine di tre mandati a un maggior termine di sei mandati;
 - 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;
- la definizione di criteri qualitativi e quantitativi da utilizzare per la valutazione della significatività dei rapporti oggetto di esame ai fini della valutazione dell'indipendenza dei consiglieri.

I sopra citati criteri hanno costituito, tra l'altro, la base per gli orientamenti forniti da parte del Consiglio di Amministrazione uscente sulle figure manageriali e professionali da candidare per il rinnovo delle cariche sociali all'Assemblea del 23 aprile 2020.

¹¹ 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.

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

Elementi quantitativi

ETÀ	<i>Amministratori Indipendenti</i> : non più di 75 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° NON ESECUTIVI	Almeno sette (7)
N° INDIPENDENTI	Almeno cinque (5)
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 ¹² .
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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Riconosciuto rispetto di principi etici condivisi. • Conoscenza dei meccanismi di business, delle sue strategie, delle tecniche di valutazione e di gestione dei rischi e dei profili di sostenibilità. • Capacità di interpretare scenari e trend delle industrie, andamento di competitors e sviluppo delle imprese nel medio-lungo termine e di valutare linee ed opzioni strategiche alternative in ottica di orientamento strategico. • Esperienza di gestione manageriale, imprenditoriale, di business e della organizzazione delle attività d'impresa. • Conoscenza delle dinamiche globali del sistema economico finanziario. • Attività di amministrazione o di controllo ovvero di compiti direttivi o manageriali presso imprese quotate o medio-grandi. • Attività manageriali, professionali, di insegnamento universitario in discipline giuridiche, economiche, aziendalistiche o tecniche.

¹² Per il triennio 2020-2022, applicabile Legge di Bilancio 2020: 2/5.



ATTITUDINI PERSONALI	<ul style="list-style-type: none">• Disponibilità di tempo adeguate alle complessità dell'incarico (vedi anche più sotto sub "Cumulo di Incarichi").• Piena consapevolezza dei poteri e degli obblighi inerenti al ruolo ed alle funzioni da svolgere.• Capacità di standing-up (voler esporre e difendere le proprie idee e saper prendere posizione per il bene e gli interessi di Brembo e dei suoi stakeholder).• Collaborazione, contribuzione e capacità di influenza (saper stimolare e condividere professionalità e sviluppo di opinioni e contribuire a risolvere conflitti).• Orientamento e stimolo ai risultati (orientare se stessi e stimolare i colleghi a focalizzarsi costruttivamente sui risultati da conseguire).• Business judgement 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.
CUMULO DI INCARICHI	<p>L'impegno richiesto ai Consiglieri non si esaurisce nella partecipazione alle riunioni consiliari ma prevede anche l'analisi della documentazione inviata in vista di ciascuna riunione, la partecipazione ai Comitati interni al Consiglio di Amministrazione, nonché la partecipazione a sessioni informali e/o di Induction. È pertanto necessario che gli Amministratori garantiscano un'adeguata disponibilità di tempo all'espletamento del loro incarico.</p> <p>I Consiglieri devono avere un numero massimo di incarichi in società quotate non superiore a quattro (4), esclusi dal conteggio gli incarichi ricoperti in società quotate dove il Consigliere possieda anche partecipazioni rilevanti.</p> <p>Il Consiglio di Amministrazione effettua una valutazione sulla base delle dichiarazioni degli Amministratori (o candidati Amministratori) e dei seguenti criteri:</p> <ul style="list-style-type: none">• professionalità ed indipendenza di giudizio;• impegno, fattiva e costante partecipazione alle riunioni del CdA, dei Comitati e delle varie attività gestionali della Società, anche alla luce dei propri impegni professionali;• eventuali relazioni che potrebbero essere o apparire tali da compromettere l'autonomia di giudizio dell'Amministratore.

La valutazione in merito alla sussistenza/permanenza in capo agli Amministratori dei suddetti criteri è stata effettuata nella riunione consiliare del 4 marzo 2021 tenendo altresì conto delle valutazioni sulle singole posizioni espresse dal Comitato Remunerazione e Nomine nella riunione del 23 febbraio 2021.

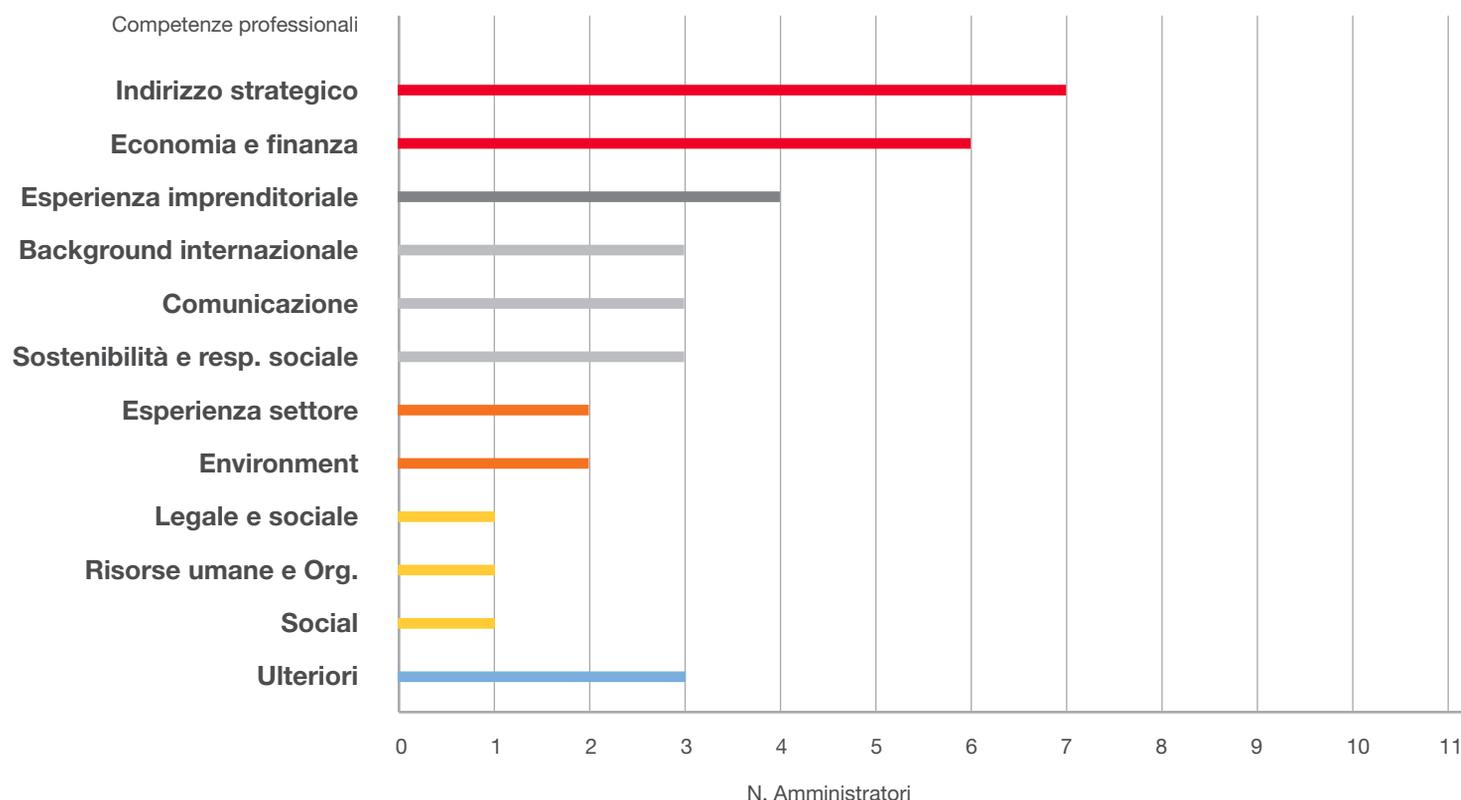
Nell'ambito della periodica attività di autovalutazione, il Consiglio di Amministrazione attualmente in carica¹³ risulta essere rappresentato da un mix di professionalità e competenze manageriali, anche di carattere internazionale, conforme ai requisiti di onorabilità, indipendenza e di genere previsti dalle disposizioni legislative, regolamentari e statutarie vigenti al momento della sua nomina.

Ciò è confermato anche dalla Autovalutazione del CdA (Board Performance Evaluation) 2020, i cui risultati (riportati in dettaglio al successivo paragrafo 4.12) sono stati esaminati nella riunione del 19 gennaio 2021, nell'ambito della quale i Consiglieri hanno evidenziato che l'attuale composizione e il dimensionamento del Consiglio è valutato positivamente dalla totalità dei Consiglieri. Il mix di competenze (come da Matrice delle Competenze di seguito riportata) è risultato adeguato, anche per diversità di competenze (con prevalenza di consiglieri con profili manageriali), fasce d'età e anzianità di carica, alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del Gruppo, presupposti, tra l'altro, fondamentali per un'efficace e competente gestione dell'impresa.

¹³ Nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 23 aprile 2020, sino all'Assemblea di Approvazione del bilancio al 31 dicembre 2022.

MATRICE DELLE COMPETENZE CDA 2020-2022¹⁴

Competenze dei consiglieri emerse dal questionario



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 una seduta consiliare, la compatibilità degli incarichi assunti dai Consiglieri in altre società sulla base dell'esame e della discussione delle singole posizioni dichiarate dai Consiglieri stessi e di quanto previsto dal Regolamento del CdA e dal Codice di Autodisciplina di Brembo.

In merito al cumulo degli incarichi Brembo prevede:

- un numero massimo di quattro incarichi in società quotate. Sono esclusi dal conteggio gli incarichi ricoperti in società quotate dove il Consigliere possiede anche partecipazioni rilevanti;
- che l'impegno richiesto ai Consiglieri non si esaurisca nel-

la 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 garantiscano 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;

¹⁴ Il mix delle competenze professionali emerse dai questionari individuali sottoposti ai Consiglieri nell'ambito dell'attività di Autovalutazione del CdA 2020 (Board Performance Evaluation).



- eventuali relazioni che potrebbero essere o apparire tali da compromettere l'autonomia di giudizio dell'Amministratore.

Per l'esercizio 2020, il Consiglio di Amministrazione ha confer-

mato, sulla base dei criteri sopra esposti, che le cariche ricoperte dai Consiglieri in altre società sono in linea con i requisiti e sono compatibili con l'efficace svolgimento dell'incarico. Il numero degli incarichi rilevanti di ciascun consigliere è riportato nella tabella a pagina 18.

4.6. Induction Program

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

- apposite sessioni di incontri con il management;
- visite ai propri siti produttivi del Gruppo in Italia o all'estero;
- approfondimenti di specifiche materie durante le riunioni consiliari.

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

Per l'esercizio 2020 (primo anno del mandato consiliare in corso) la Società ha organizzato un Basic Induction Program, articolato in 10 sessioni (durata media da due a tre ore), destinato agli Amministratori e ai Sindaci di nuova nomina, eletti dall'Assemblea degli Azionisti del 23 aprile 2020. Tale percorso è stato aperto, qualora di loro interesse, anche agli altri Amministratori Indipendenti e Sindaci nominati nel 2017 e confermati. Il programma è stato finalizzato a fornire un'adeguata conoscenza del settore di

attività in cui opera Brembo, dei suoi prodotti, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione, dei principi di corretta gestione dei rischi, nonché del quadro normativo ed autoregolamentare di riferimento, in linea con quanto raccomandato dal Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana. Le varie sessioni sono state tenute direttamente dai Manager della C-Suite di Brembo. Per il 2020, la Società ha deciso, nel rispetto delle misure e dei protocolli di sicurezza preposti, di rinviare le visite agli stabilimenti fino a quando l'emergenza da Covid-19 non sarà rientrata.

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 d'Induction, informative dettagliate su novità normative e regolamentari 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).

Dall'attività di Autovalutazione del CdA (Board Performance Evaluation) 2020, il programma d'Induction è risultato essere molto ben organizzato e strutturato, utile a conoscere/approfondire il settore in cui la Società opera nonché le diverse dinamiche aziendali e le relative strategie, facilitando il loro processo di ingresso, conoscenza e di comprensione del mondo Brembo.

SESSIONI DI FORMAZIONE PER IL CDA (INDUCTION) 2020

Sessioni formative	Numero e durata sessioni	Destinatari	Data	Descrizione Attività
2020	Basic Induction Program	Amministratori e Sindaco di nuova nomina (alle ultime due sessioni ha partecipato anche il Presidente dell'OdV di nuova nomina)	20.05.2020	Business e Prodotto (incluso Innovation)
			26.05.2020	
			17.06.2020	
			23.06.2020	
			09.07.2020	
			14.07.2020	
			10.09.2020	Aspetti Finanziari e Fiscali e Controllo di Gestione
			05.10.2020	Operations, Acquisti e Qualità
			07.10.2020	Aspetti CSR, Internal Audit e Ambiente & Energia
			21.10.2020	Risk Management (ERM/ESG) e Corporate Governance e Compliance System (Antibribery, Antitrust, GDPR, Market Abuse, Parti Correlate)
Induction CRN	4 (1 ora circa ciascuna)	Membri CRN, Presidente Collegio e Sindaco di nuova nomina	26.06.2020	Politiche retributive di Brembo e l'impatto dell'emergenza Covid-19 sui sistemi di remunerazione di breve e lungo periodo
			29.06.2020	
			02.07.2020	
			13.07.2020	
Induction CCRS	1 (45 minuti circa)	Membri CCRS di nuova nomina, e Sindaco di nuova nomina	29.10.2020	Procedura Informativa in merito alla Procedura Brembo e criteri adottati per gli Impairment Test.
Approfondimenti durante riunioni consiliari	4 (1 ora circa ciascuna)	Tutti Consiglieri e Sindaci	11.05.2020	Aggiornamento modello 231 con reati tributari
			29.07.2020	Andamento mercato automotive
			09.11.2020	
			17.12.2020	



4.7. Ruolo del Consiglio di Amministrazione

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

4.7.1 Compiti

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

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

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

4.7.2 Riunioni del Consiglio di Amministrazione

Nel corso del 2020 il Consiglio di Amministrazione si è riunito otto volte, di cui quattro in base al calendario societario diffuso al pubblico. Le riunioni hanno avuto una durata media di tre-quattro ore circa. Le riunioni hanno visto la regolare

partecipazione dei diversi consiglieri e la presenza del collegio sindacale. La percentuale di partecipazione dei Consiglieri è molto elevata ed è indicata nella tabella riportata a pagina 18. 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.

Nell'anno 2020, caratterizzato dall'emergenza epidemiologica Covid-19, la quasi totalità delle riunioni consiliari si è svolta in audio-video collegamento, in ottemperanza delle disposizioni normative di volta in volte vigenti, e in ogni caso, nel rispetto delle misure di contrasto e contenimento della diffusione del Covid-19. Conseguentemente le occasioni di incontro informali, individuali o collegiali, tra i Consiglieri sono state limitate.

Calendario Riunioni 2021

Il calendario societario 2021, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 9 novembre 2020 e diffuso al pubblico, prevede quattro riunioni per l'esame dei dati finanziari di periodo. A queste si aggiungono riunioni consiliari ad hoc, quali quella per l'esame dei risultati della Board Performance Evaluation 2020 e del Piano strategico industriale.

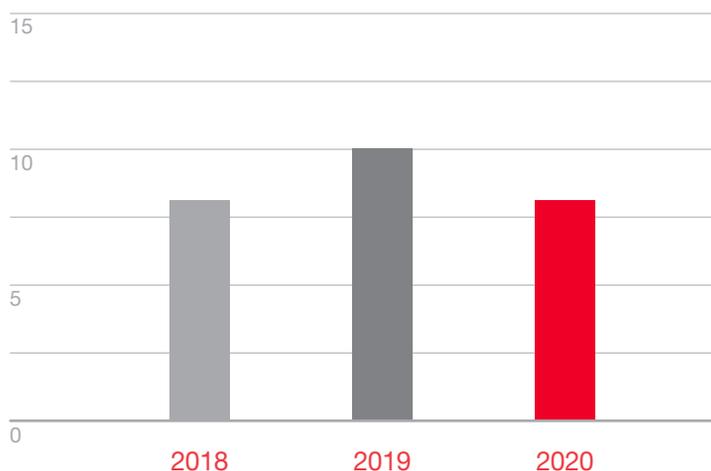
Alla data di pubblicazione della presente Relazione, il Consiglio di Amministrazione ha già svolto due riunioni:

- in data 19 gennaio 2021, per l'esame dei risultati dell'Autovalutazione del CdA (Board Performance Evaluation 2020) (cfr. paragrafo 4.12);
- in data 4 marzo 2021, per l'esame e la discussione del Bilancio 2020, della Dichiarazione Non Finanziaria 2020, delle Politiche Retributive 2021 oltre che delle materie, della documentazione e delle proposte da sottoporre all'Assemblea degli Azionisti convocata per il 22 aprile 2021.¹⁵

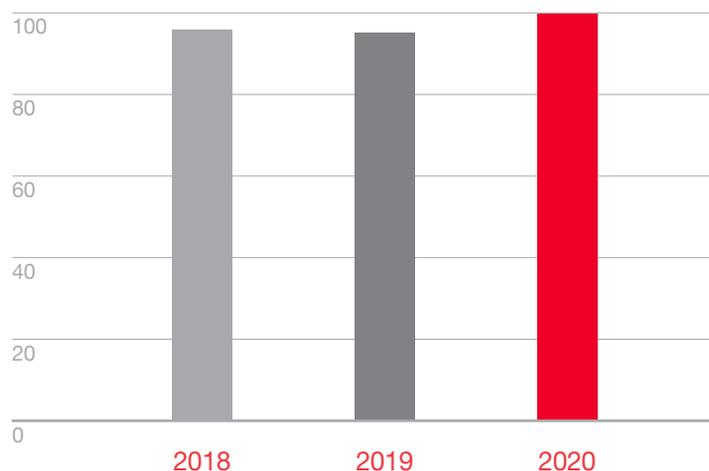
¹⁵ Si veda Avviso di Convocazione e Relazioni Illustrative: www.brembo.com, sezione Investitori, Per gli Azionisti, Assemblea dei Soci 2021.

NUMERO RIUNIONI DI CDA E TASSO DI PARTECIPAZIONE – TRIENNIO 2018-2020

Numero di riunioni del CDA



Percentuale di partecipazione CDA triennio 2018-2020



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 di Amministrazione. 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 dal Presidente o, in caso di sua assenza o impedimento, dal Vice Presidente mediante avviso di posta elettronica con conferma di ricevimento, spedito ai componenti del Consiglio stesso e del Collegio Sindacale a cura del Segretario del Consiglio di Amministrazione almeno cinque giorni prima o, in caso di urgenza, almeno due giorni prima della data fissata per la riunione;
- 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 partecipate.

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

- aspetti economico-finanziari e rendicontazione periodica;
- aspetti strategici (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.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione, 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.

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

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 e garantisce il bilanciamento necessario per un'efficace e bilanciata gestione delle riunioni stesse e del processo decisionale.

Con il supporto del Segretario del Consiglio, il Presidente:

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

A questo proposito, si precisa che i risultati dell'Autovalutazione del CdA (Board Performance Evaluation 2020):

- hanno evidenziato elevata soddisfazione dei Consiglieri sulla qualità degli Ordini del Giorno delle riunioni e sul numero di argomenti in essi contenuti, che viene giudicato compatibile con il tempo a disposizione per la loro discussione;
- hanno confermato che la documentazione predisposta dalle strutture e l'informativa sono ritenute chiare e inviate nel rispetto delle tempistiche indicate;
- hanno confermato un elevato livello di discussione e di qualità del dibattito nonché un alto livello di soddisfazione circa la gestione dei ruoli e delle relative responsabilità dei vari consiglieri;
- hanno sottolineato, nonostante l'eccezionalità del periodo dovuta all'emergenza pandemica Covid-19 il buon livello di coesione e integrazione all'interno del Consiglio;
- in generale hanno evidenziato un giudizio positivo su come la Società e il CdA hanno affrontato l'emergenza.

4.7.3 Attività svolta nell'esercizio 2020

Nel corso dell'esercizio 2020 il Consiglio di Amministrazione ha esercitato i suoi poteri e svolto i suoi compiti.

Di seguito è riportata una sintesi delle principali attività svolte.

<p>Andamento della Gestione e Rendiconto deleghe attribuite</p>	<p>Nelle riunioni del 9 marzo 2020, 20 marzo 2020, 23 aprile 2020, 11 maggio 2020, 29 luglio 2020 e 9 novembre 2020 il Consiglio di Amministrazione ha esaminato, valutato e monitorato:</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'andamento della gestione e della sua prevedibile evoluzione, anche alla luce dell'emergenza sanitaria Covid-19 (si veda punto successivo), anche per il tramite delle informazioni degli Organi Delegati, in sede di esposizione ed approvazione dei risultati periodici conseguiti; • l'andamento e le previsioni del mercato automobilistico, anche alla luce dell'emergenza sanitaria Covid-19 e aggiornamento sui principali progetti rilevanti; • 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 (si vedano di seguito punti ad hoc per sospensione dividendo, acquisto partecipazione Pirelli e acquisizione SBS Friction A/S); • lo stato di avanzamento delle attività svolte in base alle deleghe conferite, nonché delle operazioni significative e in potenziale conflitto d'interessi.
<p>Andamento del mercato di riferimento e nuovi prodotti</p>	<p>Nelle riunioni del 29 luglio 2020, 9 novembre 2020 e 17 Dicembre 2020 il Consiglio di Amministrazione ha esaminato, valutato e monitorato l'andamento e le previsioni del mercato automobilistico, anche alla luce dell'emergenza sanitaria Covid-19 e ricevuto un aggiornamento sui principali progetti rilevanti e l'evoluzione dei prodotti (Business Transformation).</p>
<p>Vision e Mission "Solution Provider"</p>	<p>Nella riunione del 29 Luglio 2020 il CdA ha esaminato la nuova visione e strategia di Brembo presentata dal CEO, focalizzata sempre più ad essere un "Solution Provider" per rispondere alle esigenze dei clienti di razionalizzare la supply chain e ottimizzare i costi demandando ai partner/fornitori più efficienti anche servizi che includano progettazione, integrazione di componenti, sensoristica, ecc.</p>
<p>Gestione Emergenza Covid-19</p>	<p>Fin dall'inizio dell'emergenza epidemiologica il Consiglio di Amministrazione della Società ha seguito con molta attenzione gli sviluppi della diffusione del Covid-19, adottando tutte le misure necessarie richieste dalle normative di volta in volta vigenti, volte a garantire la prevenzione, il controllo e il contenimento della pandemia, presso tutti le proprie sedi a livello globale. Dopo il blocco italiano, il 20 marzo 2020 è stato convocato un Consiglio di Amministrazione straordinario per aggiornare immediatamente gli Amministratori e il Comitato per il Controllo Interno sulle azioni/iniziativa intraprese in Italia e nelle società del Gruppo per fronteggiare l'emergenza epidemiologica Covid-19.</p> <p>La Società ha istituito fin da subito una Task Force, coinvolgendo il Chief CSR Officer (Direttore Responsabilità Sociale d'Impresa), i responsabili in materia di sicurezza e il Top Management, per analizzare e monitorare l'attuazione e l'applicazione delle misure adottate in risposta all'emergenza pandemica, nel pieno rispetto delle disposizioni di volta in volta emanate dalle autorità competenti, con l'obiettivo primario di prevenire, controllare e contenere la pandemia presso tutte le proprie sedi. Il Consiglio è stato quindi costantemente aggiornato sull'evolversi della situazione e ha condiviso le varie attività della task force.</p> <p>La Task Force si è orientata inoltre ad analizzare diverse tipologie di rischio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • approntamento delle misure straordinarie per contrastare il virus e tutelare la salute dei propri dipendenti e collaboratori (tra cui: modifica dei layout produttivi, sanificazione dei locali, dispositivi di protezione individuale, misurazione della temperatura, telecamere termiche, test sierologici in corso di valutazione, regole di igiene e distanziamento interpersonale, smart working esteso, ecc.); • monitoraggio costante in particolare della supply chain; • mantenimento di quotidiani e costruttivi rapporti di collaborazione con tutti i propri clienti e fornitori nel mondo. Nonostante la chiusura, si sono tenuti con i clienti contatti costanti, pressoché quotidiani.
<p>Proposte per l'Assemblea degli Azionisti 2020</p>	<p>Nel corso della riunione del 9 marzo 2020, il CdA ha valutato le proposte da proporre all'Assemblea degli Azionisti, ed in particolare le proposte relative alla composizione e dimensionamento del Consiglio di Amministrazione nonché orientamenti in merito a profili (profili, professionalità, cumulo di incarichi e politiche e criteri di diversità) dei candidati per la futura composizione e cumulo di incarichi nonché del Collegio Sindacale per il rinnovo degli organi sociali.</p>



Approvazione Forecast 5+7 2020.	<p>A seguito degli approfondimenti e delle analisi svolte circa gli impatti dell'emergenza Covid-19 sul mercato automotive e quindi sul business Brembo, il CdA ha esaminato e approvato il 29 luglio 2020 il Forecast 5+7 2020. La predisposizione del Forecast, approvata dal Consiglio di Amministrazione, si è resa necessaria:</p> <ul style="list-style-type: none">• per l'esecuzione degli Impairment test;• per "resettare" il budget alla luce dell'emergenza pandemica, ed avere un nuovo e comunque sfidante obiettivo per Brembo ed il management a tutti i livelli;• per rivedere, sempre alla luce dell'emergenza pandemica, le politiche retributive 2020 (come illustrato al punto successivo e nella Relazione sulle Remunerazioni e compensi corrisposti 2021).
Operazioni Straordinarie - Sospensione Dividendo	<p>Il Consiglio di Amministrazione di Brembo riunitosi d'urgenza il 20 marzo 2020 ha deliberato la modifica della proposta di dividendo sugli utili dell'esercizio 2019 della Capogruppo Brembo S.p.A. Il Consiglio ha preso atto del significativo cambiamento dello scenario economico globale avvenuto successivamente alla seduta Consiliare del 9 marzo a seguito del dilagare della pandemia da Covid-19. Adottando un approccio prudenziale, al fine di sostenere la solidità patrimoniale del Gruppo e contenere i futuri impatti economico-finanziari, il Consiglio ha quindi deciso di sospendere la delibera di distribuzione dei dividendi sugli utili 2019 già approvata il 9 marzo. Pertanto, all'Assemblea del 23 aprile 2020 è stato proposto e quindi approvato di riportare a nuovo l'utile dell'esercizio 2019 della Capogruppo Brembo S.p.A., al netto della parte destinata a riserve.</p>
Operazioni Straordinarie - Acquisizione Partecipazione in Pirelli S.p.A.	<p>Nel corso del mese di marzo 2020 Brembo, adottando un approccio non speculativo e di lungo periodo, ha acquisito per un controvalore di € 86.509 migliaia una quota del 2,22% del capitale di Pirelli S.p.A., azienda che per storia, brand, leadership e propensione all'innovazione, rappresenta un'eccellenza particolarmente significativa nel proprio settore. Nel corso del secondo trimestre 2020, Brembo ha acquisito ulteriori quote per un controvalore di € 20.000 migliaia, portando la sua quota di partecipazione al 2,78%. In data 13 maggio 2020 è stato inoltre stipulato un contratto derivato di equity swap, del valore nominale di € 70 milioni con scadenza 23 luglio 2020, per l'acquisto di ulteriori 20 milioni di azioni di Pirelli S.p.A. In data 23 luglio 2020 è stato chiuso il contratto derivato di equity swap sottoscritto nel mese di maggio. Brembo S.p.A. ha così acquisito 20 milioni di azioni di Pirelli S.p.A. per un valore complessivo di € 75.455 migliaia, portando la propria quota di partecipazione al 4,78%.</p>
Operazioni Straordinarie - Acquisizione SBS Friction A/S	<p>Il CdA del 9 Novembre 2020 ha approvato l'acquisizione del 100% del capitale di SBS Friction A/S, azienda danese, che sviluppa e produce pastiglie freno in materiali sinterizzati e organici per motociclette, particolarmente innovativi ed eco-friendly. L'operazione si è conclusa il 7 gennaio 2021. L'esborso complessivo per l'operazione è stato di 224 milioni di Corone Danesi, pari a circa 30,1 milioni di Euro, pagato utilizzando la liquidità disponibile ed è soggetto agli usuali meccanismi di aggiustamento previsti per operazioni simili. Il valore della transazione (enterprise value) è pari a 300 milioni di Corone Danesi, corrispondenti a circa 40,3 milioni di Euro. L'acquisizione, in linea con la nuova missione di Brembo di diventare un autorevole "Solution Provider", consente di integrare un componente strategico come le pastiglie freno nell'attuale gamma di prodotti Brembo, con particolare attenzione all'ambiente, e di rafforzare ulteriormente la leadership di Brembo nel settore delle motociclette.</p>
Strategie di crescita del Gruppo e rischi correlati	<p>Il Consiglio ha periodicamente approfondito ed esaminato, tramite l'intervento del Chief Business Development Officer (Direttore Business Development) e in alcuni casi anche dei diversi Chief Operating Officers (Direttori Global Business Unit), le strategie di crescita, organica e non, del Gruppo, ivi incluse le operazioni e eventuali iniziative di M&A, analizzandone anche i rischi correlati (riunioni del 20 marzo 2020, 11 maggio 2020, 29 luglio 2020, 9 novembre 2020).</p>
Matrice di Materialità e Dichiarazione Non Finanziaria	<p>Con riferimento alle tematiche di Sostenibilità, il Consiglio ha esaminato, valutato e approvato:</p> <ul style="list-style-type: none">• nella riunione del 17 dicembre 2020, la proposta di Matrice di Materialità 2020, predisposta tenendo anche conto del risultato dell'indagine condotta con gli stakeholder interni ed esterni (clienti, fornitori, associazioni di categoria e società di assicurazione);• il timing di processo per la raccolta e la predisposizione della DNF 2020 (ivi incluso il piano delle attività di assurance da parte della società incaricata);• l'aggiornamento della Procedura - PG.W.CSRO-06 "Processo di redazione della dichiarazione consolidata non finanziaria ai sensi del D. Lgs. 254/2016";• nella riunione del 4 marzo 2021, la Dichiarazione Non Finanziaria 2020, messa a disposizione del pubblico il 22 marzo 2021, contestualmente alla presente Relazione, come illustrato nel precedente paragrafo 1.2.

<p>Politiche Retributive¹⁶</p>	<p>In materia di politiche retributive, il Consiglio di Amministrazione ha esaminato ed approvato, previo parere favorevole del Comitato Remunerazione e Nomine e con la partecipazione alle riunioni del Chief Human Resources & Organization Officer (Direttore Risorse Umane e Organizzazione), le tematiche di seguito indicate.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 9 marzo 2020: <ul style="list-style-type: none"> – i risultati di chiusura del Piano d’Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2019) e la loro coerenza con le politiche di breve in precedenza adottate, e definito le proposte per il Piano d’Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2020); – la proposta di compenso complessivo da corrispondere all’organo amministrativo e ai Comitati interni di Brembo S.p.A. e la relativa ripartizione, per il mandato 2020-2022; – la proposta in merito al compenso complessivo per il Collegio Sindacale di Brembo S.p.A. anche sulla base delle considerazioni espresse dall’Organo di Controllo uscente nella relazione redatta ai sensi dell’art. Q.1.6 delle Norme di Comportamento del Collegio Sindacale di Società Quotate; – le caratteristiche delle nuove politiche remunerative di breve e lungo periodo per l’esercizio 2020, approvate dal Consiglio nella riunione del 9 marzo 2020, previo parere del Comitato Remunerazione e Nomine (illustrate nella Relazione sulle Remunerazioni 2019 redatta ai sensi dell’art. 123-ter del TUF, disponibile sul sito internet di Brembo) – la Relazione sulla politica in materia di remunerazione 2020 (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 2019. • 29 luglio 2020: <ul style="list-style-type: none"> – la revisione delle politiche retributive 2020 (con particolare attenzione ai sistemi incentivanti di breve e lungo termine e relativo Regolamento), a seguito della situazione venutasi a creare a causa dell’emergenza epidemiologica Covid-19. • 4 marzo 2021 <ul style="list-style-type: none"> – i risultati di chiusura del Piano d’Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2020) e la definizione delle proposte per il Piano d’Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2021); – allineamento dei Target del Piano di incentivazione triennale (2019-2021) per Amministratori Esecutivi ed Alta Dirigenza. – la Relazione di Brembo sulla Politica in materia di remunerazione 2021 e sui compensi corrisposti 2020 (Sezioni I e II), verificando e confermando la corretta attuazione delle politiche retributive definite e modificate nel 2020. <p>Le caratteristiche delle nuove politiche remunerative di breve e lungo periodo per l’esercizio 2021, 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>
<p>Adeguatezza Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi</p>	<p>Con riferimento al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, il Consiglio ha costantemente monitorato i principali aspetti ad esso connessi nell’ambito dei vari piani di miglioramento e sviluppo dei diversi processi, anche attraverso le relazioni periodiche ricevute nelle riunioni del 9 marzo 2020, del 29 luglio 2020 e del 4 marzo 2021 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 (Direttore Internal Audit), 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/iniziativa intraprese in Italia e nelle società del Gruppo per fronteggiare l’emergenza epidemiologica Covid-19 e i relativi rischi.</p>
<p>Internal Audit</p>	<p>Il Consiglio ha incontrato il Chief Internal Audit Officer (Direttore Internal Audit) per esaminare rispettivamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • il Piano Audit 2020 della funzione Internal Audit nella riunione del 9 marzo 2020; • gli esiti delle attività di Internal Audit svolte nel 2019 e lo stato di avanzamento del Piano Audit 2019-2021, nella riunione dell’11.05.2020; • il Budget 2021 della Funzione Internal Audit nella riunione del 17 Dicembre 2020.
<p>Indici di Sicurezza sui luoghi di Lavoro</p>	<p>Nella riunione del 9 marzo 2020 il Consiglio di Amministrazione ha analizzato la Safety Performance 2019 e i relativi indici del Gruppo, approfondendo i programmi avviati a livello globale per accrescere costantemente i livelli di sicurezza del Gruppo stesso.</p> <p>Nel corso delle successive riunioni ha costantemente monitorato l’evolversi della situazione connessa all’emergenza epidemiologica Covid-19.</p>

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



Sistema di Legal Compliance ¹⁷	<p>In materia di compliance, il Consiglio di Amministrazione ha costantemente monitorato il sistema di compliance al fine del suo mantenimento, anche attraverso quanto segue.</p> <ul style="list-style-type: none">• Modello 231: nella riunione dell'11 maggio 2020 ha preso atto dell'aggiornamento della lista dei reati presupposto (Reati Tributari) in funzione delle novità normative introdotte.¹⁸• Modern Slavery: nella riunione del 29 luglio 2020 ha approvato, coerentemente con quanto previsto nella legge britannica Modern Slavery Act 2015, il Modern Slavery Statement per Brembo S.p.A. e per alcune delle Società del Gruppo che rientrano nei requisiti previsti dalla normativa (Brembo Poland Sp.z o.o. e Brembo Czech s.r.o.).¹⁹ Esso 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).• Data Protection e GDPR: nella riunione del 9 novembre 2020, il Consiglio di Amministrazione ha preso atto dei contenuti della Relazione Annuale del DPO di Gruppo, il quale ha evidenziato l'assenza di profili di rischio significativi e la sostanziale adeguatezza del sistema di compliance al GDPR, inclusi gli strumenti e le misure di protezione implementati da Brembo quali presidi di sicurezza e protezione integrati dei sistemi informativi aziendali.
Autovalutazione del CdA (Board Performance Evaluation)	<p>Nella riunione del 29 luglio 2020 il Consiglio ha esaminato e discusso il programma di attività per l'Autovalutazione del CdA (Board Performance Evaluation 2020), che per l'anno di esercizio 2020 è stato realizzato dal LID, coadiuvato/con il supporto della Direzione Legale e Societaria di Brembo S.p.A. I risultati dell'Autovalutazione del CdA (Board Performance Evaluation 2020) sono stati esaminati e discussi dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 19 gennaio 2021.</p> <p>Per la descrizione dettagliata delle attività e dei relativi esiti si veda il paragrafo 4.12.</p>
Operazioni Significative	<p>In materia di operazioni significative, la Società opera secondo le istruzioni per la gestione degli adempimenti relativi alle stesse contenute nel Manuale di Corporate Governance. Per "operazioni significative" si intendono i trasferimenti di risorse, servizi o obbligazioni che per oggetto, corrispettivo, modalità o tempi di realizzazione possono avere effetti sulla salvaguardia del patrimonio aziendale o sulla completezza e correttezza delle informazioni, anche contabili. Tali istruzioni prevedono la comunicazione trimestrale da parte degli enti interni di Brembo al Consiglio di Amministrazione e 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. L'esame condotto sulle transazioni significative eseguite nel corso del 2020 ha portato a ritenere che tutte sono coerenti con le deliberazioni assunte dal Consiglio di Amministrazione.</p>
Budget 2021	<p>Nella riunione del 17 dicembre 2020 il Consiglio di Amministrazione, previo esame dei trend del mercato relativo al settore automotive e dei principali progetti identificati da Brembo, ha analizzato il Budget 2021 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.</p>

¹⁷ 231, GDPR, Antibribery, Antitrust, Modern Slavery.

¹⁸ "Legge n. 157 del 19 dicembre 2019 (nota come Decreto Fiscale) - di conversione del Decreto Legge 26 ottobre 2019 n. 124 - recante "Disposizioni urgenti in materia fiscale e per esigenze indifferibili", ha introdotto l'art. 25 - quinquiesdecies ("Reati Tributari") nel catalogo dei reati presupposto dal Decreto 231/01, con lo scopo di ampliare gli strumenti di repressione dei fenomeni di evasione delle imposte sui redditi e dell'Iva, apportando così modifiche significative alla disciplina penale.

¹⁹ Si precisa che la Società AP Racing, controllata al 100% da Brembo S.p.A., ha predisposto e approvato sia per il 2018 sia per il 2019 un proprio Statement, pubblicandolo quindi sul proprio sito.

4.8. Organi Delegati

Sulla base del modello organizzativo approvato il 6 giugno 2011 (ed in una logica di successione), il Consiglio di Amministrazione nominato dall'Assemblea del 23 Aprile 2020 ha confermato la ripartizione dei poteri iscritti presso il Registro Imprese rispettivamente conferiti al Presidente, al Vice Presidente Esecutivo e all'Amministratore Delegato indicati nella tabella riportata in seguito.

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

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

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

Ai Global Chief Operating Officer delle Global Business Unit (Direttori Global Business Unit) - e agli altri Global Central Function Officers (Direttori degli Staff Centrali) - titolari di una specifica funzione aziendale (tendenzialmente coincidenti con i primi riporti del Presidente, del Vice Presidente di Brembo S.p.A. e dell'Amministratore Delegato 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 Vice Presidente Esecutivo, del Chief Legal & Corporate Affairs Officer (Direttore Legale e Affari Societari) e del Chief Human Resources and Organization Officer (Direttore Risorse Umane e Organizzazione) 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

<p>PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE</p>	<p>Il Presidente è il legale rappresentante della Società ai sensi di legge e di Statuto ed è altresì Azionista di controllo della Società. Allo stesso sono stati attribuiti i più ampi poteri di indirizzo, coordinamento e controllo in funzione del ruolo ricoperto, nonché poteri di ordinaria amministrazione, fatte salve le limitazioni di legge ed alcune specifiche limitazioni in tema di locazione di immobili e di affitto di aziende e/o di rami d'azienda, di acquisto e vendita di beni immobili, anche registrati, di aziende e rami d'azienda e, comunque, di qualsiasi operazione di natura mobiliare e immobiliare, di acquisto e vendita di partecipazioni societarie in Italia e all'estero, di costituzione di nuove società in Italia e all'estero con facoltà di scegliere il modello organizzativo della costituenda società, di rilascio di lettere di patronage, "comfort letters", "surety" e fidejussioni (fatta salva l'informativa periodica al Consiglio di Amministrazione), nonché di stipula di mutui o finanziamenti o leasing finanziari nelle diverse forme esistenti.</p> <p>Inoltre, nell'ambito dei più ampi poteri di indirizzo, coordinamento e controllo in funzione del ruolo ricoperto, al Presidente sono attribuiti i seguenti compiti:</p> <ul style="list-style-type: none">• definire le linee generali di "compliance" e del sistema di controllo interno e gestione dei rischi;• definire e gestire, con ogni più ampio potere, la comunicazione esterna;• definire e proporre al Consiglio le strategie di sviluppo del Gruppo di medio e lungo periodo;• definire le linee guida di sviluppo del business, dello sviluppo immobiliare e dello sviluppo societario;• delineare le politiche generali relative all'organizzazione ed alla gestione delle risorse umane;• approvare le assunzioni dei primi livelli organizzativi (riporti di primo livello del Vice Presidente Esecutivo e dell'Amministratore Delegato nonché gli Amministratori e Direttori Generali delle Società controllate).
<p>VICE PRESIDENTE ESECUTIVO</p>	<p>Al Vice Presidente Esecutivo è stata attribuita la legale rappresentanza della Società e, oltre ai compiti di indirizzo, guida, comunicazione e controllo, gli sono stati conferiti poteri relativi all'indirizzo strategico, all'elaborazione e proposta delle linee guida di sviluppo internazionale, delle politiche finanziarie e di riorganizzazione del Gruppo. Sono inoltre stati attribuiti allo stesso ampi poteri per la gestione ordinaria della Società e del relativo business, e, con specifiche limitazioni, i poteri relativi all'acquisto e vendita di immobili, alla rappresentanza in materia sindacale, al rilascio di lettere di patronage, "comfort letters", "surety" e fidejussioni (fatta salva l'informativa periodica al Consiglio di Amministrazione) e alla stipula di mutui o finanziamenti o leasing finanziari nelle diverse forme esistenti e alla gestione della Società.</p> <p>Inoltre, fatta salva la delega all'Amministratore Delegato ai sensi dell'art. 2381 c.c. in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, tutela ambientale, prevenzione degli incendi e gestione dei rifiuti, il Vice Presidente Esecutivo esercita i compiti generali di indirizzo, guida, comunicazione e controllo di seguito e relativamente alle attività di "compliance" e controllo interno, nel rispetto delle linee guida promosse dal Presidente, assicura l'attuazione e costante aggiornamento del Modello di Organizzazione e Controllo previsto dal Decreto Legislativo 231/2001 e l'attuazione delle normative in Paesi esteri ove operano le partecipate. In tale contesto, il Vice Presidente Esecutivo farà in modo che siano svolte tutte le necessarie attività di formazione e sensibilizzazione necessarie a creare la cultura della "compliance" in Italia e presso tutte le partecipate. Relativamente alle attività di Comunicazione Esterna, il Vice Presidente Esecutivo, sulla base delle linee guida promosse dal Presidente, curerà in particolare la Comunicazione Finanziaria avvalendosi, ove necessario, della collaborazione dell'Amministratore Delegato.</p>

AMMINISTRATORE DELEGATO

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 che siano attuate a tutti i livelli, in Italia e all'Estero, le disposizioni previste dalla Legge, dallo Statuto, dalle procedure interne e dai manuali di autodisciplina e di corporate governance, dal Codice Etico e, più in generale, la "compliance" in vigore nella Società e nell'ambito delle partecipate; ciò con particolare riferimento a quanto previsto dal Decreto Legislativo n. 231/2001 e da analoghe disposizioni in vigore nei Paesi esteri in cui le Società partecipate operano.

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

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

In conformità alle disposizioni normative e regolamentari e 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 2020 tale attività è sempre stata svolta coerentemente con le delibere consiliari assunte.

4.9. Altri Consiglieri Esecutivi

Oltre al Presidente, sono considerati Consiglieri Esecutivi:

- Matteo Tiraboschi, Vice Presidente Esecutivo (i cui poteri sono descritti nel precedente paragrafo 4.8);
- Daniele Schillaci, Amministratore Delegato (i cui poteri sono descritti nel precedente paragrafo 4.8);
- Cristina Bombassei, Amministratore con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, i cui compiti sono descritti al paragrafo 10.3, oltre che Chief CSR Officer (Direttore Responsabilità Sociale d'Impresa).

4.10. Amministratori Indipendenti

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

A tal fine, sono stati anche 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.

Per l'esercizio 2020 sono stati qualificati Amministratori Indipendenti i seguenti Consiglieri: Laura Cioli, Nicoletta Giadrossi, Elisabetta Magistretti, Elizabeth Marie Robinson, Valerio Battista, Gianfelice Rocca poiché tutti in possesso dei requisiti previsti dalla normativa e dal Codice di Autodisciplina.



Si precisa per il Consigliere Signor Gianfelice Rocca, che il Consiglio di Amministrazione, 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 agli interventi e contributi di pensiero che hanno dato qualità e arricchito il dibattito consiliare ai fini delle liberazioni assunte manifestando sempre una totale indipendenza di giudizio

Gli Amministratori Indipendenti, coordinati dal Lead Independent Director, Valerio Battista, si sono riuniti due volte (durata media un'ora (1) circa). A entrambe le riunioni 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.

4.11. Lead Independent Director

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

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

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

1. Il 29 luglio 2020:

- per l'esame preventivo del Programma delle Attività della Board Performance Evaluation 2020-2022 elaborata e proposta dal LID, supportato dalla Direzione Legale e Societaria di Brembo S.p.A., con un focus sulle attività 2020;
- per la condivisione di eventuali proposte/considerazioni per il miglioramento continuo dei lavori consiliari, con un focus sulle tematiche di natura strategica.

2. Il 19 gennaio 2021 per esaminare e discutere in via preventiva:

- i risultati dell'Autovalutazione del CdA (Board Performance Evaluation 2020), ed in particolare per approfondire le evidenze emerse, analizzare le prassi operative in essere e le best practices, nonché sulla base di queste ultime;
- le Raccomandazioni formulate dal Comitato per la Governance sulla base dell'Ottava Edizione del relativo Rapporto Annuale sull'applicazione del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana e per valutare il livello di attuazione in Brembo (si veda paragrafo 18).

- collabora con il Presidente del Consiglio di Amministrazione al fine di garantire che gli Amministratori siano destinatari di flussi informativi sulla gestione completi e tempestivi;
- riunisce almeno una volta all'anno gli Amministratori Indipendenti per la discussione dei temi giudicati di interesse rispetto al funzionamento del Consiglio di Amministrazione o alla gestione sociale;
- svolge gli ulteriori compiti che gli vengono attribuiti di volta in volta dal Consiglio di Amministrazione e dal Presidente;
- svolge, su richiesta del Presidente, l'attività di Autovalutazione del CdA (Board Performance Evaluation) sul funzionamento, dimensionamento e composizione del Consiglio di Amministrazione e dei suoi Comitati in virtù di quanto previsto dal Codice di Autodisciplina di Brembo S.p.A.

4.12. Autovalutazione del CdA (Board Performance Evaluation) 2020

In linea con le previsioni del Codice di Autodisciplina e del Regolamento del CdA di Brembo nonché della Raccomandazione n. 22 del Nuovo Codice di Corporate Governance 2020, il Consiglio di Amministrazione 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.

L'attività, anche a seguito dei suggerimenti emersi dai Consiglieri Indipendenti, è coordinata dal Lead Independent Director con il supporto della Direzione Legale e Societario di Brembo. Essa viene realizzata anche con modalità differenziate nell'arco del mandato consiliare, valutando l'opportunità nel corso del terzo anno (2022) di avvalersi di un consulente indipendente.

Nel corso del primo anno di mandato, il focus dell'attività è stato diretto all'analisi del Bilancio di fine mandato 2017-2019 anche in ottica d'induction verso i Consiglieri di nuova nomina e allo screening iniziale del nuovo Consiglio. Sono stati quindi sottoposti ai Consiglieri questionari individuali con domande riguardanti sei macro-aree:

- Dimensione e Composizione del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati;
- Funzionamento del Consiglio di Amministrazione;
- Sostenibilità;
- Ruolo e responsabilità dei Consiglieri;
- Comitati;
- Emergenza Covid-19.

L'attività si è svolta attraverso i seguenti step:

- analisi delle risultanze 2019 dell'Autovalutazione del CdA

(Board Performance Evaluation), anche a titolo d'induction per i consiglieri di nuova nomina;

- condivisione del piano di lavoro con gli Amministratori Indipendenti e il CdA;
- invio e compilazione di un questionario individuale ai Consiglieri;
- analisi dei risultati da parte del LID e valutazione eventuali interviste individuali;
- presentazione finale sui risultati dell'Autovalutazione del CdA (Board Performance Evaluation 2020) agli Amministratori Indipendenti e il CdA.

I risultati - contenuti in un apposito report che evidenzia gli esiti di ogni singola sezione e di ogni singola risposta, nonché i vari commenti e suggerimenti - sono stati sintetizzati in un apposito documento messo a disposizione dei Consiglieri e discussi nel corso dell'incontro tra il LID e gli Amministratori Indipendenti svoltosi il 19 gennaio 2021 e, successivamente nello stesso giorno, in sede plenaria dal Consiglio di Amministrazione.

Contestualmente sono state altresì esaminate le Raccomandazioni contenute nella lettera del Presidente del Comitato per la Corporate Governance a tutte le società emittenti relativa al Rapporto Annuale – Ottava Edizione sullo stato di applicazione del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana con l'obiettivo di valutare e confrontare il livello di attuazione in Brembo e identificare le eventuali aree di miglioramento.

Di seguito, una tabella riassuntiva che evidenzia le attività svolte per l'Autovalutazione del CdA (Board Performance Evaluation 2020):

SINTESI RISULTATI ATTIVITÀ DI AUTOVALUTAZIONE DEL CDA (BOARD PERFORMANCE EVALUATION 2020)

Giudizio Generale	Quadro ampiamente positivo e livello di apprezzamento complessivo molto elevato. In sintesi, gli Amministratori hanno espresso piena soddisfazione ed apprezzamento in merito alla dimensione, alla composizione e al funzionamento del Consiglio di Amministrazione di Brembo e dei suoi Comitati, rilevando che il Consiglio opera in sostanziale conformità con il Codice di Autodisciplina e con le best practices, a livello sia italiano sia internazionale.
Composizione e Dimensioni del Consiglio	La composizione e la dimensione del Consiglio di Amministrazione sono risultati perfettamente in linea con quanto suggerito dal Consiglio di Amministrazione uscente, nonché del tutto adeguati alla dimensione, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del Gruppo Brembo.



Emergenza Covid-19	È emerso un giudizio positivo su come la Società e il CdA hanno affrontato l'emergenza.
Sostenibilità	<p>Brembo ha instaurato un dialogo attivo e costante con i propri stakeholder interni ed esterni, basato su valori di trasparenza, fiducia e consenso nelle decisioni. L'adozione di un sistema di Governance efficace e trasparente è uno dei tre elementi di base del modello di sostenibilità di Brembo, insieme alla creazione di valore economico sostenibile nel lungo periodo e alla costante attenzione alla compliance riguardo alle normative e alle regolamentazioni.</p> <p>Dall'analisi emerge che il Consiglio di Brembo è ampiamente consapevole dell'importanza delle questioni legate alla sostenibilità, alla sicurezza e all'ambiente, ed ha un buon livello di condivisione delle iniziative avviate dalla struttura manageriale preposta.</p> <p>Il percorso consiliare su queste tematiche è comunque stato avviato ed il Consiglio viene informato con completezza.</p>
Raccomandazioni 2020 del Comitato Italiano Corporate Governance	Con riferimento alle raccomandazioni formulate dal Comitato Italiano Corporate Governance nella "Relazione 2020 sull'evoluzione della corporate governance delle società quotate", relative alle "Principali aree di miglioramento individuate nel 2020", si rileva un buon livello di attuazione del Codice in Brembo; sono infatti rispettate le indicazioni del Codice di Autodisciplina e adottate delle prassi adeguate. Si veda il paragrafo successivo (18).

5. TRATTAMENTO 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 cor-

rettezza, 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 Privilegiate²⁰/Rilevanti²¹ 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 delle Persone loro 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 indicazioni fornite da Consob nelle Linee Guida 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 practices, quali:

- l'attribuzione al Business Development Committee (Comitato Business Development) (composto da Presidente, Vice

²⁰ 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.

²¹ 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.

Presidente Esecutivo, Amministratore Delegato/CEO, Chief Business Development (Direttore Business Development), Chief Marketing Officer (Direttore Marketing), Chief Legal and Corporate Affairs Officer (Direttore Legale e Affari Societari) e Responsabile M&A) della funzione di FGIP - Funzione Gestione Informazioni Privilegiate, con il Chief Legal and Corporate Affairs Officer (Direttore Legale e Affari Societari)

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'esterno 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 azionisti, giornalisti o analisti - ovvero venga rilasciata intempestivamente, in forma incompleta o inadeguata.

La Procedura, pertanto, in linea con quanto previsto dal Codice Etico di Brembo, costituisce una misura preventiva per individuare ed evitare il verificarsi di abusi di Informazioni Privilegiate, manipolazioni del mercato e comunicazione illecita di Informazioni Privilegiate previsti agli articoli 31 e 54 della Direttiva 2014/65/UE (c.d. Mifid II), agli articoli 8, 10 e 12 della MAR e agli

articoli 184 e seguenti del TUF, illeciti rilevanti anche ai fini del D. Lgs. n. 231/2001 in materia di responsabilità amministrativa degli enti. Essa è quindi parte integrante del Modello 231 di Brembo e del Codice di Autodisciplina di Brembo.

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

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 (Comitato Business Development), 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.



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 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. black-out period).

Il Regolamento di Internal Dealing, in linea con quanto previsto dal Codice Etico di Brembo, costituisce una misura diretta a garantire la parità informativa e a reprimere lo sfruttamento di posizioni di vantaggio informativo tramite operazioni di insider trading, reati rilevanti tra l'altro ai fini del D. Lgs. n. 231/2001. Esso è parte integrante del Modello 231. 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, quali a titolo esemplificativo consulenti o contabili.

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

Brembo S.p.A. adotta, in ottemperanza alle prescrizioni della normativa di recente introduzione, tutte le misure necessarie per permettere ai soggetti iscritti nella RIL e nel Registro Insider

di essere consapevoli degli obblighi giuridici e regolamentari connessi all'iscrizione, nonché di essere a conoscenza delle sanzioni applicabili in caso di abuso o di comunicazione illecita di Informazioni Privilegiate, fornendo opportuna informativa per iscritto e ottenendone relativa conferma di presa visione e accettazione.

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

6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO

Brembo ha istituito tutti i Comitati nel rispetto delle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina. La composizione, i compiti e il funzionamento di tutti i Comitati sono regolati da specifici Regolamenti che recepiscono integralmente i principi e i criteri

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

Numero di Riunioni dei Comitati nel corso del 2020 e Tasso di Partecipazione dei Consiglieri

COMITATI	NUMERO RIUNIONI 2020	TASSO PARTECIPAZIONE	PRESENZA DEI MEMBRI INDIPENDENTI
COMITATO REMUNERAZIONE E NOMINE	2	100%	100%
COMITATO CONTROLLO RISCHI E SOSTENIBILITÀ (svolge anche funzione Comitato OPC)	5	100%	100%
LID + AMM. INDIP.	2	100%	100%

7. COMITATO REMUNERAZIONE E NOMINE

Il Comitato Remunerazione e Nomine (di seguito in breve "CRN")²², nominato in data 23 Aprile 2020 dal Consiglio di Amministrazione riunitosi a seguito dell'Assemblea degli Azionisti, rimane in carica sino all'Assemblea di approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2022 ed è composto da tre membri:

Membri	Qualifica
NICOLETTA GIADROSSI	Amministratore Indipendente - Presidente
LAURA CIOLI	Amministratore Indipendente
ELIZABETH MARIE ROBINSON	Amministratore Indipendente

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 Codice di Autodisciplina per lo svolgimento efficace della funzione del comitato.

Il Comitato Remunerazione e Nomine opera secondo il proprio Regolamento, 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, del Vice Presidente Esecutivo, dell'Amministratore Delegato, degli Amministratori Esecutivi, degli Amministratori investiti di particolari cariche e dei Diri-

²² 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".



genti con responsabilità strategiche, nonché degli Amministratori Non Esecutivi, vengano formulate da un Organismo in assenza di conflitti di interesse.

- 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 il Chief Human Resources & Organization Officer (Direttore Risorse Umane e Organizzazione) ed il Segretario del CdA nonché Chief Legal & Corporate Affairs Officer (Direttore Legale e Affari Societari);
- non partecipano gli Amministratori Esecutivi.

Nel corso dell'esercizio 2020 l'attività del Comitato Remunerazione e Nomine si è concentrata:

- (i) sulle proposte da fornire al Consiglio di Amministrazione, in vista del rinnovo degli Organi Sociali, per il mandato 2020-2022;
- (ii) sulle politiche retributive e le relative modifiche apportate a causa dell'emergenza pandemica Covid-19.

In particolare, il Comitato Remunerazione e Nomine ha svolto due (2) riunioni nel 2020 (durata media della riunione, circa 2 ore 30 minuti), il cui dettaglio è di seguito riportato, e alcune ulteriori sessioni a titolo d'induction e preparatorio in vista della riunione di luglio 2020 (4 skype call in data 26 e 29 giugno 2020 & 2 e 13 luglio 2020) relative a alle politiche retributive di Brembo e l'impatto dell'emergenza Covid-19 sui sistemi di remunerazione di breve e lungo periodo.

1. Riunione del 3 Marzo 2020:

esaminato, in via preventiva, le tematiche da sottoporre al Consiglio di Amministrazione e quindi all'Assemblea degli Azionisti del 23 aprile 2020; alla riunione è stato invitato a partecipare, oltre al Segretario (Chief Legal & Corporate Affairs Officer – Direttore Legale e Affari Societari), anche il Chief Human Resources and Organization Officer (Direttore Risorse Umane e Organizzazione) per illustrare gli argomenti di sua competenza. In tale sede il Comitato Remunerazione e Nomine ha:

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

– relativamente al Consiglio in carica al 3 Marzo 2020 (mandato 2017-2019):

- valutato le singole dichiarazioni degli Amministratori, Sindaci e componenti dell'Organismo di Vigilanza per la periodica verifica, a supporto dell'attività di auto-valutazione del CdA, della permanenza dei requisiti e attuazione dei Criteri di Diversità previsti dal Codice di Autodisciplina di 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 ai sensi dell'art. 123-bis, comma 2 lett. d-bis del TUF definite dal Regolamento del CdA e del Codice di Autodisciplina di Brembo;

– relativamente al rinnovo delle cariche sociali per il mandato 2020-2022 previste all'Assemblea degli Azionisti del 23 aprile 2020:

- valutato le proposte per il Consiglio di Amministrazione relative alla composizione e dimensionamento del CdA nonché gli orientamenti in merito a profili (profili, professionalità, cumulo di incarichi e politiche e criteri di diversità) dei candidati per la futura composizione e cumulo di incarichi.

ii) in materia di Remunerazioni:

- valutato i risultati di chiusura del Piano d'Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2019) e definito le proposte per il Piano d'Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2020);
- esaminato la proposta in merito al 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;
- esaminato la proposta in merito al compenso complessivo per il Collegio Sindacale di Brembo S.p.A., anche sulla base delle considerazioni espresse dall'Organo di Controllo uscente nella relazione redatta ai sensi dell'art. Q.1.6 delle Norme di Comportamento del Collegio Sindacale di Società Quotate;
- esaminato la Relazione sulla politica in materia di remunerazione 2020 e sui compensi corrisposti (Sezioni I e II), elaborata sulla base del nuovo art. 123 ter del TUF, verificando e confermando la corretta attuazione delle politiche retributive definite nel 2019.

2. Riunione del 23 Luglio 2020:

Esclusivo - in materia di Remunerazioni:

esaminato le proposte di revisione delle politiche retributive 2020 (con particolare attenzione ai sistemi incentivanti di breve e lungo termine – MBO2020 e LTIP 2019-2021), a seguito della situazione venutasi a creare a causa dell'emergenza Covid-19. I contenuti di tale incontro e le proposte in esso formulate sono state quindi preventivamente condivise con il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità nella sua funzione di Comitato OPC e quindi approvate dal Consiglio di Amministrazione del 29 luglio 2020.

A queste si aggiungono una riunione a febbraio 2021 allo scopo di esaminare le proposte da sottoporre al CdA e all'Assemblea degli Azionisti del 22 Aprile 2021.

Riunione del 23 Febbraio 2021:

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

- valutato le singole dichiarazioni degli Amministratori, Sindaci e componenti dell'Organismo di Vigilanza per la periodica verifica, a supporto dell'attività di autovalutazione del CdA, della permanenza dei requisiti e attuazione dei Criteri di Diversità previsti dal Codice di Autodisciplina di 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 ai sensi dell'art. 123-bis, comma 2 lett. d-bis del TUF definite dal Regolamento del CdA e del Codice di Autodisciplina di Brembo;

ii) in materia di Remunerazioni:

- valutato i risultati di chiusura del Piano d'Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2020) e definito le proposte per il Piano d'Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2021);
- esaminato la proposta di Allineamento dei Target del Piano di incentivazione triennale (2019-2021) per Amministratori Esecutivi ed Alta Dirigenza. Tale proposta è stata altresì condivisa con il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità nella sua funzione di Comitato OPC e quindi approvata dal Consiglio di Amministrazione del 4 marzo 2021;
- analizzato il Posizionamento di Brembo rispetto a nuovi schemi di disclosure di cui all'Allegato 3A, Schema 7-bis relativi alla Relazione sulla Remunerazione definiti da CONSOB;
- esaminato la Relazione sulla Politica in materia di Remunerazione 2021 e sui compensi corrisposti 2020 del Gruppo Brembo (Sezioni I e II), elaborata sulla base del nuovo art. 123 ter del TUF, verificando e confermando la corretta attuazione delle politiche retributive definite nel 2020.

8. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

Si rinvia alla Relazione sulla politica in materia di remunerazione 2021 e sui compensi corrisposti ai sensi dell'art. 123 ter del TUF, disponibile sul sito internet di Brembo (www.brembo.com, sezione Company, Politiche di Remunerazione).

Brembo ha esaminato e recepito nelle proprie politiche remunerative le novità introdotte dal 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 (art. 84 quater) e adottato i nuovi schemi di disclosure di cui all'Allegato 3A, Schema 7 ter relativi alla Relazione sulla Politica in materia di remunerazioni e sui compensi corrisposti.

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 sulla Politica in materia di Remunerazione 2021 e sui compensi corrisposti 2020 del Gruppo Brembo ai sensi dell'art. 123-ter del TUF, disponibile sul sito internet di Brembo (www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Politiche di Remunerazione).

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



9. COMITATO CONTROLLO, RISCHI E SOSTENIBILITÀ Con funzione di Comitato per Operazioni con Parti Correlate

Il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità²³, che svolge altresì la funzione di Comitato per Operazioni con Parti Correlate²⁴ (di seguito in breve “CCRS”), è stato nominato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 23 Aprile 2020 e rimane in carica sino all’Assemblea di approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2022.

Il Comitato è composto da tre membri:

Membri	Qualifica
LAURA CIOLI	Amministratore Indipendente – Presidente
ELISABETTA MAGISTRETTI	Amministratore Indipendente
NICOLETTA GIADROSSI	Amministratore Indipendente

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 Codice di Autodisciplina 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 2020²⁵ – disponibile sul sito internet della Società.

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 (Direttore Responsabilità Sociale d’Impresa);
- l’Amministratore Delegato/CEO;
- il Chief Internal Audit Officer (Direttore Internal Audit);
- il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili 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 i responsabili di funzioni di controllo cosiddette di II livello per illustrare, ciascuno per l’area di propria competenza, i principali fattori di rischio ed i relativi piani/azioni di mitigazione.

Vista la contiguità degli argomenti trattati, le riunioni del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità spesso hanno previsto la trattazione 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.

Nel corso dell’esercizio 2020 il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità ha svolto cinque riunioni, debitamente verbalizzate (durata media di circa tre-quattro ore ciascuna), nelle seguenti date: 25 febbraio, 5 maggio, 24 luglio, 29 ottobre, 10 dicembre. Inoltre, alla data di approvazione della presente Relazione, il Comitato ha svolto una (1) riunione in data 25 febbraio 2021, nella quale si è riferito in merito all’attività svolta dall’Internal Audit sino alla fine dell’esercizio e alle relazioni periodiche conclusive del 2020 in merito al sistema di controllo interno e gestione dei rischi.

Nell’ambito delle funzioni ad esso attribuite, il CCRS ha assistito il Consiglio di Amministrazione nel monitoraggio costante delle attività inerenti la 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 dal Chief Internal Audit Officer (Direttore Internal Audit) in occasione dell’approvazione del Bilancio 2020. Sulla base delle attività svolte il CCRS ha confermato quindi anche per il 2020 i

23 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 Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana S.p.A.

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

25 È stato modificato l’articolo 4.2 del Regolamento del Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità, prevedendo che l’Amministratore Delegato/CEO partecipi alle riunioni del CCRS su invito del Presidente e/o quando lo stesso Amministratore Delegato/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 Amministratore Delegato/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.

propri pareri sull'adeguatezza di tale Sistema attraverso apposite relazioni presentate dal Presidente del Comitato al Consiglio.

Nel corso dell'esercizio 2020 – caratterizzato fortemente dall'emergenza sanitaria Covid-19 – il CCRS ha focalizzato le proprie attività su:

- l'analisi dei principali rischi e impatti derivanti dall'emergenza sanitaria Covid-19 per il Gruppo;
- il monitoraggio delle azioni e iniziative prontamente implementate a livello di Gruppo per garantire la business continuity (assicurando la continuità delle operations e della supply chain);
- la verifica della costante applicazione delle misure e dei protocolli approntati per prevenire, controllare e contenere la diffusione del virus e salvaguardare la salute dei propri collaboratori e delle persone, anche attraverso incontri ad hoc con i vari responsabili di funzione, come meglio di seguito indicato.

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

- ha vigilato (e dato il protrarsi dell'emergenza sanitaria, continua a vigilare) costantemente su tutti gli sviluppi della pandemia e monitorato la costante applicazione di tutte le necessarie misure di prevenzione, controllo e contenimento del virus adottate tempestivamente presso le varie sedi del Gruppo a livello globale, con l'obiettivo di tutelare la salute dei dipendenti e dei collaboratori. In particolare, è stato costantemente aggiornato, a seconda dell'area di riferimento, sulle misure attuate dal relativo responsabile (es. Chief CSR Officer - Direttore Responsabilità Sociale d'Impresa, Responsabili della Sicurezza, Alta Direzione, ecc.) in risposta alla pandemia Covid-19, nel rispetto delle disposizioni di volta in volta emanate dalle autorità competenti. Dato il protrarsi della pandemia, le attività realizzate connesse a tale emergenza continuano ad essere oggetto di monitoraggio costante.
- È stato informato, dai vari responsabili per area, dei principali rischi operativi inerenti alla natura del business, connessi alla supply chain, alla indisponibilità delle sedi produttive, alla commercializzazione del prodotto, all'information Technologies, alle tematiche della salute, della sicurezza sul lavoro e dell'ambiente del quadro normativo vigente nei paesi in cui il Gruppo è presente.
- Ha verificato la conformità delle misure adottate e il rispetto dei protocolli anti-Covid-19 di volta in volta emanati dalle

autorità, tramite l'analisi degli esiti degli audit effettuati con lo scopo di accertare l'efficacia e l'adeguatezza delle stesse.

- 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.
- È stato informato dal Chief Administration and Finance Officer (Direttore Amministrazione e Finanza) 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 ricevuto periodicamente l'informativa del Chief Administration and Finance Officer (Direttore Amministrazione e Finanza) sulle operazioni significative e su quelle in potenziale conflitto d'interesse ai sensi delle regole aziendali in essere e nello specifico anche sulle erogazioni liberali che Brembo S.p.A. ha effettuato all'Istituto Mario Negri, alla Fondazione FROM e all'Ospedale Papa Giovanni XXIII di Bergamo per fronteggiare l'emergenza epidemiologica Covid-19. Le operazioni condotte sono risultate coerenti con le deleghe attribuite dal Consiglio di Amministrazione.
- 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 2020 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;
 - le nuove coperture assicurative per il Gruppo Brembo, con approfondimenti sull'andamento dell'insurance spending trend;
 - I rischi e gli impatti per Brembo derivanti dall'emergenza sanitaria del Coronavirus e alle azioni implementate.
- A livello di Gruppo è stato costantemente aggiornato dal Chief Internal Audit Officer (Direttore Internal Audit) sui seguenti temi:
 - lo stato di avanzamento dei piani di audit (con average opinion per audit e staffing situation a completare il piano), verificandone l'attuazione secondo il Piano di Audit nel 2020 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 esiti di audit sulle tematiche di compliance;
- il Piano di Audit 2021 e 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.

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:

- Chief Human Resource & Organization Officer (Direttore Risorse Umane e Organizzazione), che ha informato circa le misure di protezione e sicurezza implementate nei siti Brembo a seguito dell'emergenza sanitaria Covid-19;
- Chief Purchasing Officer (Direttore Acquisti), che ha illustrato i Supply Chain Risks, sia generati da Covid-19, sia tipici della funzione, sulla base della matrice di rischio che viene aggiornata annualmente;
- Direzione Amministrazione e Finanza, che ha aggiornato sulle situazioni critiche sotto il profilo economico-finanziario, sull'implementazione/sviluppo e attuazione del Progetto Tax Control Framework, sui Protocolli implementati a seguito nuova normativa sugli appalti, sulla Compliance 262 e la valutazione degli impatti Covid-19, sui protocolli preventivi ai fini 231 per i Reati Tributari (con relativo assessment 231);
- Chief Information Officer (Direttore Sistemi Informativi), che ha informato circa l'ottenimento per Brembo S.p.A. della Certificazione Sistemi IT 27001 (processo che proseguirà nei Paesi che forniscono i clienti OE);
- Head Health & Safety (Responsabile Salute & Sicurezza), che ha illustrato i rapporti degli audit svolti sia dalla funzione centrale di H&S sia dalla funzione di Internal Audit sull'applicazione dei protocolli Covid-19;
- Chief Environment & Energy Officer (Direttore Ambiente & Energia), che ha spiegato le valutazioni derivanti dagli impatti da Covid-19 sugli aspetti ambientali (sia quelli rilevanti 231, sia quelli non rilevanti) e lo status su eventuali rischi

e/o criticità emersi dall'audit per ottenere la Certificazione 14001;

- Intellectual Property Rights Manager, che ha illustrato gli Strumenti per la tutela della Proprietà Intellettuale attiva e passiva in Brembo;
- Process Transformation & Cost Efficiency Director (Direttore Trasformazione Processi di Business e Efficienza Costi), che, nell'ambito della Business Process Transformation and Cost Efficiency, ha illustrato il Cost Reduction Program dovuto all'impatto della pandemia da Covid-19 e la Business Transformation;
- Chief Financial Control Officer (Direttore Controllo di Gestione), il quale, anche a titolo d'induction per i Consiglieri di nuova nomina membri del Comitato, ha approfondito la Procedura e i criteri adottati per svolgere gli Impairment Test.

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 quanto segue:

- nella riunione del 5 maggio 2020 è stato presentato il Modern Slavery Statement 2020 di Brembo, redatto ai sensi del Modern Slavery Act 2015 – Section 54 conformemente alle best practices internazionali²⁶;
- nella riunione del 10 dicembre 2020 il Chief CSR Officer (Direttore Responsabilità Sociale d'Impresa) ha presentato:
 - la Proposta di Matrice di Materialità per il triennio, in seguito approvata dal Consiglio di Amministrazione del 17 dicembre 2020, e le attività svolte per la sua definizione che hanno coinvolto stakeholder interni e esterni (clienti, fornitori, associazioni di categoria e società di assicurazione);
 - il Progetto di Carbon neutrality, per cui è stato definito un Gruppo di lavoro ad hoc con l'obiettivo di delineare una roadmap per il raggiungimento della Carbon neutrality al 2039;
 - gli impatti della pandemia da Covid-19 su DNF e la situazione Covid-19 nel mondo e azioni/iniziative attivate in Italia e nelle società del Gruppo per far fronte all'emergenza sanitaria;
 - il timing di processo per la raccolta e la predisposizione della DNF 2020 (ivi incluso il piano delle attività di assurance da parte della società incaricata);

²⁶ 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.

- l’aggiornamento della Procedura - PG.W.CSRO-06 “Processo di redazione della dichiarazione consolidata non finanziaria ai sensi del D. Lgs. 254/2016”.
- Nella riunione del 25 febbraio 2021, il Comitato ha infine esaminato in via preventiva la DNF 2020, redatta ai sensi

del D. Lgs. n. 254/2016 per l’esercizio 2020, ritenendola conforme alle disposizioni del Decreto.

Per le attività svolte dal Comitato nella sua veste di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, si veda il paragrafo 11.3.

10. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E GESTIONE RISCHI

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

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

- è conforme ai principi di cui all’art. 7 del Codice di Autodisciplina e, più in generale, alle best practices esistenti in ambito nazionale e internazionale;
- rappresenta l’insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l’identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi aziendali nell’ambito del Gruppo;
- contribuisce ad una conduzione dell’impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi definiti dal Consiglio di Amministrazione, favorendo l’assunzione di decisioni consapevoli e coerenti con la propensione al rischio, nonché la diffusione di una corretta conoscenza dei rischi, della legalità e dei valori aziendali.

Lo SCIR costituisce perciò elemento essenziale del sistema di Corporate Governance di Brembo S.p.A. e delle Società

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

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

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



Il Sistema si articola come riportato nell'organigramma.



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

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

La valutazione complessiva e finale spetta al Consiglio di Amministrazione, che si esprime periodicamente sulla base delle relazioni predisposte dagli Organismi di Controllo e di Vigilanza,

non solo per verificarne l'esistenza e l'attuazione nell'ambito del Gruppo, ma anche per procedere periodicamente a un esame dettagliato circa la sua idoneità e il suo effettivo e concreto funzionamento.

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

Il Consiglio di Amministrazione ha già identificato i principali ruoli e responsabilità nel Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi, attraverso l'approvazione di diversi documenti aziendali ai quali si rimanda. In sintesi, lo SCIR coinvolge, in base alle rispettive competenze, gli Organi Amministrativi (Consiglio di Amministrazione, Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, gli Amministratori Esecutivi e in particolare l'Amministratore Ese-

cutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità dello SCIR), il Collegio Sindacale, la Società di Revisione, l'Organismo di Vigilanza, la funzione Internal Audit e gli altri ruoli e funzioni aziendali con specifici compiti in tema di controllo interno e gestione dei rischi, articolati in relazione a dimensioni, complessità e profilo di rischio dell'impresa. Inoltre, il management è responsabile dell'efficace realizzazione del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi per le aree di rispettiva competenza, attraverso la collaborazione e il contributo attivo di tutti i collaboratori di Brembo, a ogni livello nella propria attività lavorativa, concorrendo alla creazione di valore, non solo economico ma anche etico, per l'Azienda.

Tra i ruoli principali sono da evidenziare:

- gli Amministratori Esecutivi, che hanno in generale il compito di definire ulteriori politiche per dare concreta attuazione alle presenti Linee Guida, facendo riferimento a modelli di best practice; tali politiche saranno approvate dall'Alta Direzione e riferite al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità;
- il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, che ha il compito di supportare il Consiglio di Amministrazione su temi connessi al controllo interno, alla gestione dei rischi, inclusi quelli rilevanti ai fini della sostenibilità;
- l'Amministratore Esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, che ha il compito di identificare i principali rischi aziendali, dando esecuzione alle Linee Guida in tema di gestione dei rischi, verificandone l'adeguatezza;
- il Comitato Rischi Manageriale, che ha il compito di identificare e ponderare i macro-rischi e di coadiuvare gli attori del Sistema per mitigarli;
- 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, al Vice Presidente Esecutivo, all'Amministratore Delegato, al Collegio Sindacale, al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e all'Organismo di Vigilanza di Brembo S.p.A. (per gli specifici rischi legati agli adempimenti del D. Lgs. n. 231/2001), oltre che, annualmente, al Consiglio di Amministrazione.

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

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

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

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

La frequenza del processo di Enterprise Risk Management correlato agli obiettivi strategici è su base annuale, così come



il monitoraggio delle attività di trattamento dei rischi.

Per un approfondimento sulle famiglie di rischio si veda la Politica di Gestione dei Rischi contenuta nella Relazione Finanziaria Annuale 2020²⁷.

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

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

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

10.1. Adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi

Nelle relazioni del 24 luglio 2020 e del 25 febbraio 2021, il Presidente del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità ha riportato al Consiglio di Amministrazione i contenuti dell'attività svolta dal Comitato stesso, esprimendo un giudizio di sostanziale adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi nel suo complesso, nonché di idoneità a perseguire la prevenzione dei rischi e ad assicurare l'efficace applicazione delle norme di comportamento e delle procedure aziendali in essere, anche durante l'emergenza sanitaria Covid-19, rimettendo tuttavia il giudizio conclusivo alla valutazione del Consiglio di Amministrazione.

Esaminate le relazioni del Presidente del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e dell'Amministratore Esecutivo con de-

lega 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 (Direttore Internal Audit) con il Presidente del Consiglio di Amministrazione, con l'Amministratore Esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi e con il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, il Consiglio ha condiviso il giudizio espresso dal Presidente del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità ed ha preso atto che il Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi è adeguato alla struttura del Gruppo e al suo tipo di business ed è idoneo a prevenire i rischi identificati. Inoltre, i principi e le procedure contabili sono correttamente utilizzati ai fini della redazione delle relazioni finanziarie periodiche.

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

In accordo con i principi indicati dal CoSO Report, il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari 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 colla-

borazione 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.

²⁷ www.brembo.com, sezione Investitori, Bilanci e Relazioni.

Per valutare l'effettiva applicazione delle procedure amministrative 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 Semestrale, anche le principali Società del Gruppo Brembo sono oggetto di analisi e verifica.

Con cadenza semestrale il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, supportato dal Compliance Officer, richiede inoltre a ogni Società del Gruppo rientrante nel perimetro di applicabilità delle verifiche 262 l'invio di una lettera di attestazione, opportunamente firmata dal Controller e dal Direttore (per ciascuna GBU di Brembo S.p.A.²⁸), 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.

²⁸ 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 Resource & Organization Officer - Direttore Risorse Umane e Organizzazione - e dal Responsabile del personale) e al Dipartimento ICT (firmata dal Chief Information Officer - Direttore Sistemi Informativi).



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

Il 23 aprile 2020 il Consiglio di Amministrazione 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 all'art. 7.C.4 del Codice di Autodisciplina. Tale funzione agisce sulla base delle Linee Guida date dal Consiglio di Amministrazione e delle Politiche per l'attuazione del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, dalla stessa emesse nel luglio 2015.

Nel corso dell'esercizio 2020 l'Amministratore Esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi ha coordinato 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 (Direttore Internal Audit), l'Head of Risk Management e con il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, anche con l'obiettivo di monitorare i principali rischi e impatti per la Società derivanti dall'emergenza sanitaria Covid-19, nonché le azioni prontamente implementate a livello di Gruppo per garantire la business continuity (sia in termini di attività produttiva sia di catena di fornitura) e tutte le misure e i protocolli necessari per prevenire, controllare e contenere la diffusione del contagio al fine di salvaguardare la salute dei propri collaboratori e delle persone, 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 4 marzo 2021.

10.4. Responsabile della funzione Internal Audit (Direttore Internal Audit)

Ai sensi del Codice di Autodisciplina, su proposta del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e dell'Amministratore Esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, Alessandra Ramorino è stata confermata quale responsabile della funzione Internal Audit in data 17 dicembre 2012 dal Consiglio di Amministrazione. Il Consiglio, inoltre, nel mese di dicembre 2019 ha confermato la relativa struttura organizzativa idonea per l'esercizio 2020, ritenendola adeguata all'espletamento dei compiti previsti dall'art. 7.C.5 del Codice di Autodisciplina.

Il Chief Internal Audit Officer (Direttore Internal Audit) riporta gerarchicamente al Consiglio di Amministrazione, tramite il ruolo del Presidente, e operativamente al Vice 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) e con il Collegio Sindacale, con modalità tali da assicurare la costante operatività e il requisito dell'indipendenza nello svolgimento delle proprie mansioni, in coerenza con il sistema di Governance della Società, con il Codice di Autodisciplina e ispirandosi alle migliori prassi internazionali.

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

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

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

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

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

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

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

Nel corso del 2020 l'attività dell'Internal Audit è stata svolta in base al Piano Triennale di Audit approvato ed aggiornato annualmente in base ai mutati scenari di rischio, che prevede: audit di conformità alla Legge 262/05 e al D. Lgs. n. 231/2001, audit IT, audit su rilevanti attività di compliance, audit etici sulla base di specifiche segnalazioni ricevute e audit operativi. A seguito dell'emergenza Covid-19, inoltre, sempre nel corso dell'esercizio, il piano di audit è stato aggiornato per tener conto degli

impatti derivanti dai modificati profili di rischio dell'organizzazione e delle risorse assegnate alla funzione di audit.

Il Chief Internal Audit Officer (Direttore Internal Audit) 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 2020 le attività di monitoraggio sulla gestione dei principali rischi, anche attraverso attività di follow-up dei piani di miglioramento definiti dal management e attività di comunicazione e formazione sul Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi al management di Brembo.

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

Al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, nella riunione del 25 febbraio 2021, è stata resa opportuna informativa dal Chief Internal Audit Officer sull'esito dell'attività dell'anno 2020 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 (Direttore Internal Audit) in ambito della Legge 262/05 per l'anno 2020, in incontri periodici e con la Relazione annuale sull'adeguatezza del modello di controllo implementato ai fini della Legge 262/05 e sugli esiti dei test svolti dalla funzione Internal Audit in tale ambito.



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

Brembo si è dotata di un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo per adempiere compiutamente alle previsioni di legge e ai principi ispiratori del D. Lgs. n. 231/2001 e dispone 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 2020, a seguito della situazione di emergenza

sanitaria, la Società ha monitorato constatemente gli eventuali impatti sui processi rilevanti ai fini del D. Lgs. n. 231/2001 e sui relativi protocolli. Dall'analisi è emerso che, in linea generale, non sono state rilevate modifiche ai controlli che sono rimasti validi anche nel periodo Covid-19 e neppure impatti sulle attività di controllo, monitoraggio e prevenzione reati 231, che sono proseguite costantemente.

Il Modello 231 (Quinta Edizione, disponibile sul sito internet di Brembo S.p.A. nella sua versione aggiornata - www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Codici di condotta e Policies) è costituito da:

Parte Generale	<p>Nella Parte Generale sono illustrati il profilo della Società, la normativa di riferimento, i principi ispiratori e gli elementi costitutivi del Modello (Sistema di Corporate Governance, Sistema di Controllo Interno, Principi del sistema deleghe, Codice Etico), la funzione del Modello, le modalità di costruzione del Modello, la struttura del Modello, i destinatari, i rapporti con le Società del Gruppo, nonché il sistema disciplinare e le misure da adottare per la relativa formazione e diffusione, oltre che per le modifiche e l'aggiornamento.</p> <p>Nel corso del 2020, la Società ha aggiornato la lista dei reati presupposto in funzione delle novità normative introdotte e verificato l'adeguatezza dei protocolli e delle misure implementate per i reati applicabili, in particolare rispetto ai reati introdotti dalla Legge n. 157 del 19 dicembre 2019 (nota come Decreto Fiscale) - di conversione del Decreto Legge 26 ottobre 2019 n. 124 - recante "Disposizioni urgenti in materia fiscale e per esigenze indifferibili - art. 25 - quinquiesdecies ("Reati Tributari"²⁹). Nella Parte Generale è stato altresì previsto il riferimento alla introduzione di una nuova Parte Speciale dedicata ai "Reati Tributari" in quanto fattispecie di reati che possono realizzarsi in specifiche attività e aree aziendali sensibili o maggiormente esposte al rischio di commissione dei Reati.</p> <p>Per quanto concerne, invece, le novità normative introdotte con il D. Lgs. 75/2020 di attuazione della Direttiva PIF (UE 2017/1371),³⁰ è stata svolta un'attività di analisi dei reati presupposto e di assessment ai fini dell'aggiornamento del Modello.</p>
Parti Speciali	<p>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.</p> <p>Nel corso del 2020 è stata introdotta una Nuova Parte Speciale dedicata ai Reati Tributari, per i quali la Società ha in essere un sistema di controlli sui processi sensibili ritenuti rilevanti, già predisposti anche ai fini della Legge 262/05, e sono state formalizzate due nuove schede 231 che descrivono in dettaglio i protocolli preventivi che sono stati indentificati a presidio di tali condotte delittuose.</p>
Codice Etico	<p>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.</p>

²⁹ Le fattispecie richiamate dal Decreto Fiscale e inserite tra i reati presupposto ai fini del D. Lgs. 231/2001 si riferiscono a alle fattispecie presenti nel Decreto Legislativo 10 marzo 2000, n. 74.

³⁰ Tale disciplina ha previsto l'introduzione di ulteriori fattispecie di reato rilevante ai fini 231, in tema di: Frode nelle pubbliche forniture, Frode ai danno del Fondo europeo agricolo di garanzia e Fondo europeo per lo sviluppo rurale, Peculato, escluso il peculato d'uso, Peculato mediante profitto dell'errore altrui, Abuso d'ufficio, ulteriori fattispecie di reati tributari, rilevanti ai fini 231, contrabbando.

<p>Brembo Compliance Guidelines</p>	<p>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 approvate dal CdA.</p>
<p>Codice di Condotta Anticorruzione</p>	<p>Codice di Condotta che, in linea con i principi del Codice Etico e delle best practices internazionali, ha l'obiettivo di:</p> <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). <p>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.</p>
<p>Regolamento sul funzionamento dell'Organismo di Vigilanza</p>	<p>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.</p>
<p>Sistema di Compliance di Gruppo</p>	<p>Sistema che prevede, oltre all'adozione del Modello 231 da parte di Brembo S.p.A. e l'istituzione dell'Organismo di Vigilanza, che vigila costantemente sul funzionamento, l'idoneità e l'efficacia del Modello stesso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'adozione da parte di ciascuna Società controllata di un programma di compliance nel rispetto delle normative locali in tema di Responsabilità Amministrativa/Penale dell'ente; • l'implementazione da parte di tutte le Società controllate di principi generali di comportamento dettati dalla Capogruppo (Brembo Corporate e Compliance Tools) volti a garantire il mantenimento di un elevato standard etico a livello di Gruppo. Infatti, qualora le normative locali siano meno stringenti di quelle della Capogruppo, prevalgono i principi di compliance della Capogruppo (principio di prevalenza). Tra questi rilevano, oltre al Codice 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 di Condotta 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 Etico³¹, 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 di Condotta 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/adequare (se necessario) i comportamenti dei dipendenti secondo quanto previsto dalla normativa locale.

Con riferimento all'emergenza Covid-19, dalle analisi e valutazioni svolte sotto il profilo della compliance Brembo ai presidi antitrust previsti nel codice, la Società ritiene che non vi siano stati particolari impatti nel senso che, anche grazie all'attività formativa svolta e all'attività di monitoraggio progressivo svolta nell'ambito delle ordinarie attività legal, l'applicazione delle disposizioni e misure preventive è proseguita in modo costante e positivo. Anche le attività di M&A, durante questa fase emergenziale, si sono svolte nel rispetto della normativa e dei presidi, prevedendo ad esempio la costituzione di clean team e la stipula di clean team protocol prima dell'avvio di qualsiasi attività di Due Diligence.

La Società e le proprie persone hanno infatti agito, durante questa fase di emergenza, nel pieno rispetto delle regole, dimostrando una piena e concreta maturità nella conoscenza e applicazione delle stesse.

Policy Privacy e altre Procedure Operative

La Privacy Policy è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. in data 8 maggio 2018 al fine di dare evidenza ai più importanti principi per la protezione dei Dati Personali 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.

Il 9 Novembre 2020 è stata presentata al Consiglio di Amministrazione la Relazione annuale del DPO (novembre 2019 – novembre 2020), redatta tenendo conto delle: (i) attività di controllo interne ed esterne (sui fornitori) effettuate, (ii) statistiche su eventuali violazioni dei Dati Personali 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 Personali 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.

Durante la fase d'emergenza sanitaria Covid-19, è stato sempre garantito il presidio e il rispetto delle disposizioni in materia di privacy nell'ambito delle diverse attività operative in Brembo e sono stati predisposti numerosi altri documenti interni (informativa, accordi di nomina responsabili, istruzioni per i soggetti autorizzati, moduli per raccolta dati, ecc., oltre che ad una corposissima corrispondenza email tra i vari attori in gioco). Sotto il profilo della compliance privacy Brembo, la normativa di emergenza Covid-19 è stata costantemente monitorata così come è proseguita l'applicazione delle varie misure preposte da Brembo in conformità al GDPR. I vari interventi sono stati prontamente condivisi e gestiti con continuità e senza interruzioni, e tutte le disposizioni e misure in materia di trattamento dei dati sono state quindi attuate nel pieno rispetto delle regole, ciò anche grazie all'attività di formazione e sensibilizzazione progressivamente svolte su questi temi verso i vari referenti privacy e i dipendenti in genere.

³¹ 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.

<p>Modern Slavery Statement</p>	<p>Brembo S.p.A., coerentemente con quanto previsto nella legge britannica Modern Slavery Act 2015, ha pubblicato a maggio 2020 il Modern Slavery Statement relativo all'esercizio 2019. Lo Statement di Brembo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • è adottato per Brembo S.p.A. e per alcune delle Società del Gruppo (Brembo Poland Sp.zo.o. e Brembo Czech s.r.o.) che rientrano nei requisiti previsti dalla normativa. Si precisa che la Società AP Racing, controllata al 100% da Brembo S.p.A., ha già provveduto per il 2018 e il 2019 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).
<p>Global Tax Strategy e Strategia Fiscale di Brembo S.p.A.</p>	<p>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 perseguimento dei seguenti obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 dei connessi adempimenti; • 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. <p>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.</p> <p>La Società si è inoltre dotata di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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; • 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. <p>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, 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.</p>

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 e resta in carica fino alla scadenza del mandato del Consiglio di Amministrazione e, quindi, fino all'approvazione del Bilancio dell'esercizio 2022.

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

Membri	Qualifica
GIOVANNI CANAVOTTO	Presidente
ELISABETTA MAGISTRETTI	Amministratore Indipendente
ALESSANDRA RAMORINO	Chief Internal Audit Officer di Brembo



Per quanto riguarda le attività specifiche di competenza dell'Organismo di Vigilanza, esso si è riunito nelle seguenti date: 25 Febbraio 2020, 5 Maggio 2020, 24 Luglio 2020, 29 Ottobre 2020, 10 Dicembre 2020. Inoltre, l'Organismo ha svolto altresì riunioni preparatorie e di allineamento in vista dei vari incontri con le altre funzioni aziendali.

Nel corso dell'esercizio 2020 ha altresì costantemente monitorato l'adozione delle misure adottate dalla Società per contrastare l'emergenza sanitaria Covid-19 nonché la loro corretta applicazione/interpretazione, alla luce delle normative di volta in volta vigenti.

Il Presidente dell'Organismo ha inoltre partecipato alle riunioni del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità per gli aspetti di propria competenza e interesse. Nell'esercizio 2021 si è tenuta una riunione, in data 25 febbraio 2021, nella quale si è riferito in merito alle relazioni periodiche conclusive del 2020.

Nel corso dell'esercizio 2020, il Presidente dell'Organismo di Vigilanza si è autonomamente consultato con la Direzione Internal Audit per approfondire alcune analisi di risk assessment dei referenti 231, nonché per approfondire le verifiche svolte a fronte di alcune segnalazioni.

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

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

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

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

Canale di Segnalazione (Whistleblowing)

In applicazione alle migliori pratiche in tema di compliance, Brembo ha adottato una specifica "Procedura Segnalazioni" volta a disciplinare l'istituzione e la gestione di canali di segnalazione, finalizzati ad assicurare un flusso informativo adeguato nei confronti della Società (attraverso l'Organismo di Vigilanza) per quanto riguarda irregolarità o violazioni del Modello 231, del Codice Etico e delle altre previsioni contenute nel Sistema Normativo di Brembo. Il canale di segnalazioni istituito da Brembo risulta già in linea con quanto previsto dalle disposizioni normative e regolamentari vigenti in materia di «Whistleblowing». I principi di riferimento che orientano la gestione delle segnalazioni sono i seguenti:

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

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

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

10.6. Società di Revisione

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

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

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

Il Collegio Sindacale, in cui si identifica il CCIRC (Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile secondo il D. Lgs. n. 39/2010 come modificato dal D. Lgs. n. 135/2016), e la Società di Revisione si scambiano periodicamente informazioni e dati sulle rispettive aree di vigilanza e controllo.

Il Collegio Sindacale verifica 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.

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

- il processo per la selezione ed il conferimento dell'incarico di

revisione legale alla Società di Revisione, così come richiesto dalla normativa, al fine di salvaguardare l'indipendenza del revisore esterno, fondamentale garanzia dell'affidabilità dell'informativa contabile;

- il processo per il conferimento di incarichi diversi da quelli di revisione legale, al fine di:
 - i) evitare il conferimento di incarichi per servizi rientranti nel catalogo di quelli vietati dalla normativa vigente;
 - ii) monitorare costantemente l'equilibrio fra i corrispettivi versati per la revisione legale e quelli per Servizi Diversi, nel rispetto delle disposizioni normative e regolamentari vigenti.

Visto l'approssimarsi della scadenza dell'incarico alla Società di Revisione in carica, e considerato che alla prossima Assemblea degli Azionisti, convocata per il 22 Aprile 2021, è prevista la nomina della nuova Società di Revisione, nel corso del 2020, le suddette Procedure sono state aggiornate con l'obiettivo di disciplinare l'affidamento degli incarichi durante il Cooling Period³². A tal fine si vedano nel paragrafo 13.4 le attività svolte dal Collegio Sindacale ai fini della nuova nomina.

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

Nel corso dell'esercizio 2020, la Società di Revisione in carica si è costantemente incontrata con il Collegio Sindacale per avere aggiornamenti sulle attività di revisione in corso, nonché per confrontarsi sulle questioni significative indicate nella Relazione della Società di Revisione ai sensi degli artt. 14 e 16 del D. Lgs. n. 39/2010 così come modificati dal D. Lgs. n. 135/2016.

³² 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.



10.7. Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari

Ai sensi dell'art. 27-bis dello Statuto, il 23 Aprile 2020³³ il Consiglio, previo parere non vincolante del Collegio Sindacale, ha confermato il Chief Administration & Finance Officer (Direttore Amministrazione e Finanza), 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-accertato 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 al 31 dicembre 2022.

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

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

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

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

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

- cura l'identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dall'emittente e dalle sue controllate, e li sottopone periodicamente all'esame

del Consiglio di Amministrazione;

- dà esecuzione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio di Amministrazione, curando la progettazione, la realizzazione e la gestione del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi (SCIR) e verificandone costantemente l'adeguatezza e l'efficacia;
- si occupa dell'adattamento di tale Sistema alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare;
- può chiedere alla funzione di Internal Audit lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto delle regole e procedure interne nell'esecuzione di operazioni aziendali, dandone contestuale comunicazione al Presidente del Consiglio di Amministrazione, al Presidente del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e al Presidente del Collegio Sindacale;
- riferisce tempestivamente al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità (o al Consiglio di Amministrazione) in merito a problematiche e criticità emerse nello svolgimento della propria attività o di cui abbia avuto comunque notizia, affinché il Comitato (o il Consiglio) possa prendere le opportune iniziative;

³³ Il Dott. Andrea Pazzi è stato nominato per la prima volta Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari dal Consiglio di Amministrazione il 5 Marzo 2018.

- 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).

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

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

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

11. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

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, che entreranno in vigore il prossimo 1° luglio 2021. Sono in corso le attività di analisi e approfondimento delle novità introdotte per procedere quindi all'adeguamento della Procedura alle nuove disposizioni entro il prossimo 30 giugno 2021.

11.1. Conflitto di interessi

Il Consiglio di Amministrazione della Società non ha ritenuto di dover adottare specifiche soluzioni operative volte ad agevolare l'individuazione e l'adeguata gestione delle situazioni in cui un Amministratore sia portatore di un interesse per conto proprio e di terzi, 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 Codice Civile ("Interessi degli Amministratori"), il quale dispone che ogni Amministratore "deve dare

notizia agli altri Amministratori e al Collegio Sindacale di ogni interesse che, per conto proprio e di terzi, abbia in una determinata operazione della Società, precisandone la natura, i termini, l'origine e la portata".

- nel Regolamento Parti Correlate recentemente modificato da Consob³⁴, al fine di dare attuazione all'art. 2391bis del Codice Civile 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 Consiglio di Amministrazione) sia di maggiore rilevanza (che sono sempre di competenza del plenum consiliare).

³⁴ Modifiche introdotte da Consob al Regolamento Emittenti e al Regolamento sulle Operazioni con Parti Correlate il 10 dicembre 2020.



11.2. Procedura per Operazioni con Parti Correlate³⁵

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.

Essa, pertanto, definisce le regole per la valutazione delle operazioni di minore e di maggiore rilevanza, compiute direttamente da Brembo o per il tramite di Società controllate, nonché i presidi organizzativi ed i flussi informativi ritenuti idonei ad assicurare

che agli Organi competenti siano fornite in modo esaustivo tutte le informazioni utili e tempestive per la valutazione delle operazioni stesse.

Il testo della Procedura per Operazioni con Parti Correlate di Brembo S.p.A. è disponibile sul sito internet di Brembo (www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Documenti di Governance) ed è sintetizzato nella seguente tabella. Sono in corso le attività di analisi e approfondimento delle novità introdotte per procedere quindi all'adeguamento della Procedura alle nuove disposizioni entro il prossimo 30 giugno 2021.

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: <ul style="list-style-type: none">• gli Amministratori di Brembo S.p.A., siano essi esecutivi o meno;• i Sindaci effettivi;• i Dirigenti con responsabilità strategiche (in Brembo sono il Presidente, il Vice Presidente Esecutivo, 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.
Soglia Operazioni Esigie	Euro 250.000 (parametro soggetto a revisione annuale). Tale soglia è stata confermata dal Consiglio dell'11 maggio 2020 in quanto è stato ritenuto che le operazioni di valore inferiore non possano costituire un rischio per la Società.
Soglie Operazioni di Minor Rilevanza	Operazioni di valore compreso tra Euro 250.000 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 2020 in base ai dati di Bilancio 2019.

³⁵ 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).

<p>Esclusioni/Esenzioni</p>	<p>Delibere (diverse da quelle assunte ai sensi dell'art. 2389, comma 3, cod. civ.) in materia di remunerazione di Amministratori e Consiglieri investiti di particolari cariche, nonché dei Dirigenti con responsabilità strategiche, in quanto in tali deliberazioni è coinvolto anche il Comitato Remunerazione e Nomine, costituito esclusivamente da Amministratori Non Esecutivi e in maggioranza da Amministratori Indipendenti. Ad esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • compensi CdA e Collegio Sindacale; • remunerazione Dirigenti con responsabilità strategiche; • politiche di remunerazione; • piani di Stock Option.
	<p>Operazioni Esigue. Operazioni Ordinarie (secondo definizione Consob). Operazioni Intercompany, limitatamente a quelle operazioni infragruppo con o tra Società controllate o collegate che svolgono un'attività, prevista nel rispettivo oggetto sociale, affine a quelle di Brembo S.p.A.</p>

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

La Società, inoltre, richiede periodicamente ai propri soggetti

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.

11.3. Attività 2020 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 2020 (riunioni debitamente verbalizzate svolte il 25 febbraio 2020, 5 maggio 2020, 24 luglio 2020, 29 ottobre 2020):

- è stato costantemente aggiornato sulla lista delle Parti Correlate di Brembo;
- ha ricevuto costante informativa in merito alle Operazioni con Parti Correlate non soggette dall'applicazione dei regimi procedurali previsti dalla Procedura Brembo, ivi incluse quelle "Ordinarie" concluse, a condizioni di mercato, non con Società del Gruppo Brembo;
- ha esaminato le proposte della Società ed espresso parere favorevole, nella riunione del 5 maggio 2020, sull'aggiornamento degli Indici di Rilevanza per l'identificazione delle Operazioni di maggiore Rilevanza sulla base dei dati di Bilancio 2019, confermando nell'ammontare di Euro 250.000,00 il parametro

"soglia" per l'identificazione delle Operazioni Esigue;

- è stato aggiornato sull'andamento della Procedura di Concordato relativa alla parte correlata Gruppo Termigas;
- ha esaminato in via preventiva le proposte di revisione delle politiche retributive 2020 (con particolare attenzione ai sistemi incentivanti di breve e lungo termine – MBO2020 e LTIP 2019-2021), a seguito della situazione straordinaria venutasi a creare a causa dell'emergenza Covid-19, formulate dal Comitato Remunerazione e Nomine in vista dell'esame e approvazione da parte Consiglio di Amministrazione del 29 luglio 2020;
- ha esaminato ed approvato la proposta - formulata dal Comitato Remunerazione e Nomine - di Allineamento dei Target del Piano di incentivazione triennale (2019-2021) per Amministratori Esecutivi ed Alta Dirigenza, in vista dell'esame e approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione del 4 marzo 2021.



12. NOMINA 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.
Voto di Lista (Art. 22 Statuto)	<p>Le liste per l'elezione dei Sindaci:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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.<p>Hanno diritto alla presentazione delle liste i Soci che, da soli o insieme ad altri Azionisti, rappresentino almeno la percentuale minima delle azioni aventi diritti di voto nell'Assemblea ordinaria prevista dalle disposizioni regolamentari vigenti e pubblicata da Consob, pari all'1% del capitale sociale. In particolare, possono presentare o concorrere a presentare insieme ad altri Soci, direttamente o per interposta persona o tramite società fiduciaria, una sola lista di candidati, pena l'irricevibilità della lista, ciascun avente diritto al voto, nonché:</p><ol style="list-style-type: none">i. i Soci appartenenti a un medesimo gruppo, per tali intendendosi il soggetto, anche non societario, controllante ai sensi dell'art. 2359 cod. civ. e ogni società controllata dal medesimo soggetto o sotto il comune controllo dello stesso;ii. i Soci aderenti a uno stesso patto parasociale ex art. 122 del TUF;iii. i Soci che siano altrimenti collegati tra loro in forza di rapporti di collegamento rilevanti ai sensi della normativa e delle disposizioni regolamentari vigenti e applicabili.<p>Le liste dei candidati, sottoscritte dai Soci che le presentano, ovvero dal Socio che ha avuto la delega a presentarle, corredate dalla documentazione prevista dallo Statuto, devono essere depositate presso la sede sociale almeno 25 giorni di calendario prima del giorno fissato per l'Assemblea in prima convocazione e messe a disposizione del pubblico presso la sede sociale, sul sito internet e con le altre modalità previste dalle disposizioni di legge e regolamentari almeno 21 giorni prima della data dell'Assemblea.</p><p>Ai sensi dell'art. 126 del TUF:</p><ul style="list-style-type: none">• 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.
Elezione (Art. 22 Statuto)	<p>Ai fini della nomina del Collegio Sindacale, alla lista di maggioranza spetta la nomina di due Sindaci effettivi e di un (1) Sindaco supplente; risultano pertanto eletti i primi due candidati a Sindaco effettivo ed il primo candidato a Sindaco supplente presentati da questa lista. Dalla lista risultata seconda per numero di voti sarà tratto, tenuto conto dell'ordine progressivo con il quale è indicato nella lista stessa, (a) il primo candidato alla carica di Sindaco effettivo, il quale sarà anche nominato Presidente del Collegio Sindacale e (b) il primo candidato alla carica di Sindaco supplente, ove disponibile; in mancanza, verrà nominato Sindaco supplente il primo candidato a tale carica tratto dalla prima lista successiva per numero di voti.</p>

13. COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE

L'Assemblea tenutasi il 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 dello 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 Collegio Sindacale ai sensi delle disposizioni di legge e di Statuto;
- il primo candidato a Sindaco Supplente.

13.1. Composizione del Collegio Sindacale

Collegio Sindacale - Composizione al 31 dicembre 2020

COLLEGIO SINDACALE 2020

Carica	Componenti	Anno di nascita	Anzianità di carica ¹	In carica da	In carica fino a	Lista ²	Indip. da Codice	Partecipazione alle riunioni Collegio Sindacale 2020 ³	Partecipazione alle riunioni del CdA nel 2020 ⁴	Peso altri Incarichi ⁵
SINDACI EFFETTIVI										
Presidente	Raffaella Pagani	1971	29.04.2014	23.04.2020	Approvazione Bilancio al 31.12.2022	Mi	x	100%	100%	4,55
Sindaco effettivo	Mario Tagliaferri	1961	20.04.2017	23.04.2020	Approvazione Bilancio al 31.12.2022	Ma	x	100%	100%	4,19
Sindaco effettivo	Paola Tagliavini	1968	23.04.2020	23.04.2020	Approvazione Bilancio al 31.12.2022	Ma	x	100%	100%	5,7
SINDACI SUPPLENTI										
Sindaco supplente	Stefania Serina	1984	23.04.2020	23.04.2020	Approvazione Bilancio al 31.12.2022	Ma	x	-	-	-
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 (2020)								CS: 20	CdA:8	

SINDACI CESSATI NEL CORSO DEL 2020

Sindaco Effettivo	Alfredo Malguzzi	1962	20.04.2017	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	Ma	x	100%	100%	N/A
-------------------	------------------	------	------------	------------	-------------------------------------	----	---	------	------	-----

NOTE

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

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

³ In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione dei Sindaci alle riunioni del Collegio Sindacale nell'esercizio 2020 (n. di presenze/n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di carica del soggetto interessato); non sono inclusi gli incontri preparatori e le sessioni di induction.

⁴ In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione dei Sindaci alle riunioni del Consiglio nell'esercizio 2020 (n. di presenze/n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di carica del soggetto interessato).

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



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 Sanoff S.p.A., di Ferrovienord S.p.A., nonché componente dei Collegi Sindacali di Enel Italia S.p.A., di Servizio Elettrico Nazionale S.p.A., di Dufry Shop Finance Ltd e di altre società.

Oltre ad essere membro del Consiglio di Amministrazione di Azimut Holding S.p.A., è revisore dei conti di Enti Locali. 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., Brembo SGL CarbonCeramic Brakes S.p.a., Cysero S.p.a., Consorzio.it 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., Marsilli S.p.a., Fondazione Nazionale Commercialisti, Accelera S.r.l., Simis S.r.l, Kilometro Rosso S.p.A.

PAOLA TAGLIAVINI

Sindaco Effettivo

Nata a Milano il 23/10/1968.

Revisore legale dei conti dal 1999 (iscrizione n. 102608).

1992: Laurea in Economia Aziendale (110/110 con lode) presso l'Università Bocconi di Milano, specializzazione Finanza.

1994-1995: "Corso di Perfezionamento su Borse Valori e Altri Mercati Regolamentati", Istituto Lorenzetti – Università Commerciale "L. Bocconi".

Professore a contratto presso il Dipartimento di Accounting dell'Università Bocconi per gli insegnamenti di "Revisione Aziendale (corso progredito)" nei Corsi di Laurea Specialistica, di "Internal Audit, Risk e Compliance Aziendale" e di "Enterprise Risk Management" nel Master in Accounting, Auditing and Control (dal 2012).

SDA Professor di Risk Management presso l'area Amministrazione, Controllo, Finanza Aziendale e Immobiliare di SDA Bocconi. È Faculty member per le tematiche di Audit, Risk and Compliance nel Master in Corporate Finance e nell'Executive Master in Finance. Condirettore del Lab-ERM e docente nei corsi executive SDA su tematiche di risk management (dal 2012). Ha svolto già attività di insegnamento e di ricerca dal 1993 al 2003 presso l'Università Bocconi su tematiche di Protezione Aziendale e presso il centro SPACE della stessa Università.

Visiting Researcher presso il Dipartimento di "Insurance & Risk Management" della Wharton School – University of Pennsylvania (1997).

Ha un'esperienza ventennale nella consulenza in tema di risk management, avendo diretto team specialistici presso: Marsh, dove ha diretto l'Unità di Business Risk Advisory di Marsh Italia Spa ed è stata membro dell'Advisory Board di Marsh Risk Consulting a livello europeo (1999-2007); Oliver Wyman, Senior Manager per Corporate Risk e Insurance EMEA (2007-2009); AON Spa, Direttore di AON Global Risk Consulting per Italia e Turchia (2009-2011); attualmente in DGPA & Co è Co-partner, responsabile della divisione Risk Management (dal 2011).

È membro di Consigli di Amministrazione e di Collegi Sindacali. Ricopre ad oggi la carica di Consigliere di Amministrazione Indipendente nelle società Eurizon Capital SGR, Eurizon Capital SA, Fideuram Investimenti SGR, e nelle società quotate Interpump Group e Rai Way, nelle ultime società essendo Presidente del Comitato Controllo e Rischi. È inoltre sindaco effettivo di RCS

MediaGroup e OVS. È membro o Presidente di Organismi di Vigilanza ex D. Lgs. 231/2001.

È autrice di pubblicazioni e relatrice a Convegni in tema di rischi, compliance e controlli interni.

Associata a NedCommunity e a Women in Corporate Directors (WCD).

In adesione alle previsioni del Codice di Autodisciplina, 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 Codice di Autodisciplina. L'esito delle verifiche viene trasmesso al Consiglio di Amministrazione 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 25 febbraio 2021, 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 Codice di Autodisciplina di Brembo, che fa propri i requisiti d'indipendenza previsti dal Codice di Autodisciplina. 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 2020 è indicato nella tabella riportata a pag. 67.

13.2. 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 ai sensi dell'art. 123-bis, comma 2, lett. d-bis), del TUF.

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



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

N° GENERE	<ul style="list-style-type: none">• Quota minima riservata al genere meno rappresentato determinata in base alle disposizioni normative e regolamentari vigenti³⁶.
PROFESSIONALITÀ	<ul style="list-style-type: none">• Riconosciuto rispetto di principi etici condivisi³⁷.• 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 medio-grandi 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).

Nell'ambito dell'attività di autovalutazione del Collegio Sindacale, rendicontata nella riunione del 25 febbraio 2021 (di cui al successivo paragrafo 13.5), è risultato che:

- tutti i sindaci sono in possesso dei Criteri Aggiuntivi, sia qualitativi sia quantitativi, previsti al Nuovo Art. 8.C.3 del Codice di Autodisciplina Brembo S.p.A.;
- almeno un terzo³⁶ dei suoi componenti è composto dal genere meno rappresentato.
- sotto il profilo qualitativo, l'organo di controllo si compone di soggetti con caratteristiche professionali ritenute adeguate, con competenze diffuse e diversificate, di buona esperienza nel settore di appartenenza 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 perseguimento 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 sono disciplinati 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.

A seguito della nomina del Collegio Sindacale da parte dell'Assemblea degli azionisti del 23 Aprile 2020, la composizione dell'Organo di Controllo risulta essere in linea con quanto previsto dalla Legge 27 dicembre 2019, n. 160 (al genere meno rappresentato siano riservati almeno 2/5, non più almeno 1/3, dei membri dell'organo amministrativo o di controllo di appartenenza, 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) e al relativo successivo chiarimento fornito dalla Consob³⁸, secondo cui il rapporto dei 2/5 nel riparto tra generi non possa essere applicabile per impossibilità aritmetica agli organi sociali formati da tre componenti. Pertanto, con riferimento a questi ultimi, la Consob ritiene che sia in linea con la nuova disciplina l'arrotondamento per difetto all'unità inferiore.

³⁶ 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, come da Comunicazione Consob n.1/2020 del 30.01.2020.

³⁷ Si veda il Codice Etico di Brembo reperibile sul sito internet, www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Codici di condotta e policies.

³⁸ Comunicazione Consob n. 1/20 del 30 gennaio 2020) in cui l'Autorità di Vigilanza conferma che considererà il criterio dell'arrotondamento per eccesso all'unità superiore previsto dal comma 3, dell'art. 144-undecies. 1 ("Equilibrio tra generi"), del Regolamento Consob adottato con delibera n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche ("Regolamento Emittenti") inapplicabile per impossibilità aritmetica agli organi sociali formati da tre componenti. Pertanto, con riferimento a questi ultimi, la Consob ritiene che sia in linea con la nuova disciplina l'arrotondamento per difetto all'unità inferiore, restando fermo il criterio dell'arrotondamento per eccesso all'unità superiore previsto dal comma 3, del citato 144-undecies.1 del Regolamento Emittenti per gli organi sociali formati da più di tre componenti.

13.3. 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 Revisione³⁹.

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 attribui-

isce 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.

13.4. Attività svolte nel corso del 2020

Nel corso dell'esercizio 2020 il Collegio Sindacale:

- ha tenuto n. 20 incontri di verifica e ha partecipato a tutte le riunioni dell'Assemblea e del Consiglio di Amministrazione (n. 8 riunioni del Consiglio di Amministrazione e n. 1 Assemblea degli Azionisti) nonché, tramite il Presidente del Collegio, alle riunioni del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità (n. 5 riunioni) e del Comitato Remunerazione e Nomine (n. 2 riunioni). Le riunioni del Collegio Sindacale hanno avuto una durata media di circa 3,5 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 riunioni 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 anche alla luce dell'emergenza sanitaria Covid-19;
- dall'inizio dell'emergenza pandemica è sempre stato tempestivamente informato della gestione aziendale dell'emergenza epidemiologica, di tutte le misure e iniziative intraprese e attuate al fine di garantire la continuità aziendale e la tutela delle persone, nel pieno rispetto delle disposizioni di volta in volta emanate dalle autorità competenti;
- ha ricevuto costante informativa dal Chief CSR Officer (Direttore Responsabilità Sociale d'Impresa) sul processo di analisi di materialità svolto dalla Società per definire gli ambiti informativi non finanziari di natura socio/ambientale considerati rilevanti per il Gruppo e sul processo di raccolta (tramite una piattaforma informatica – denominata "CSR 365" – basata su standard internazionali GRI e CDP e certificata ai fini GRI) e validazione dati a livello worldwide ai fini della redazione della Dichiarazione Non Finanziaria di cui al D. Lgs. n. 254/2016;
- 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 svolto diverse riunioni specifiche e si è costantemente confrontato con il Chief Administration and Finance Officer (Direttore Amministrazione e Finanza) nell'ambito del pro-

³⁹ 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.



cesso di selezione della nuova Società di Revisione al fine di formulare la raccomandazione in vista della convocanda Assemblea degli Azionisti del 22 Aprile 2021, chiamata a nominare la nuova Società di Revisione;

- ha ricevuto dal Chief Internal Audit Officer (Direttore Internal Audit) la necessaria assistenza operativa per l'esecuzione delle proprie verifiche, acquisito tutti gli Audit Report ed esaminato il Piano annuale di Audit;
- 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;

- è stato costantemente aggiornato dal Chief Administration and Finance Officer (Direttore Amministrazione e Finanza) e dal Group Tax Manager sulle tematiche fiscali nonché sullo stato d'implementazione del Progetto "Tax Control Framework" a livello di Gruppo;
- 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.

Per maggiori informazioni in merito all'attività del Collegio Sindacale si veda la Relazione dello stesso all'interno della Relazione Finanziaria Annuale 2020.

13.5. Autovalutazione del Collegio Sindacale del 2020

Il Collegio Sindacale ha intrapreso, per la prima volta nel corso del 2018, un processo di autovalutazione sulla composizione e funzionamento del Collegio Sindacale anche in ossequio alle "Norme di comportamento del Collegio Sindacale di società quotate" del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e Revisori Contabili, ed. aprile 2018, norma Q.1.1.

Anche per l'esercizio 2020 è stata effettuata la predetta autovalutazione sulla base di un questionario⁴⁰, sottoposto all'attenzione di ciascuno dei sindaci effettivi, funzionale alla raccolta di informazioni necessarie e opportune all'autovalutazione stessa. L'attività ha avuto ad oggetto sia la composizione del Collegio Sindacale sotto il profilo quantitativo e qualitativo, esaminando i singoli profili dei suoi membri e l'adeguatezza dei processi di nomina e dei criteri di selezione, sia il suo funzionamento, anche con riferimento ai flussi informativi con il CdA, con i Comitati e con i diversi funzionari e i dipendenti delle differenti funzioni coinvolte di tempo in tempo.

L'analisi delle risultanze, la valutazione delle stesse e la discussione in merito, sono state condotte nell'ambito di una apposita riunione del Collegio, debitamente verbalizzata, e riportate in una Relazione scritta al Consiglio di Amministrazione, che ne ha preso atto nella riunione del 4 marzo 2021.

Nelle proprie conclusioni, il Collegio sindacale di Brembo S.p.A. ha dichiarato di non aver riscontrato carenze in merito all'idoneità dei suoi componenti, all'adeguata composizione dell'organo e al suo funzionamento, ritenendo - tenuto conto del recente insediamento - 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 di emergenza sanitaria che ha reso più debole il contesto competitivo ed economico generale.

⁴⁰ 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.

14. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI

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

La gestione dei rapporti con gli azionisti, e con la comunità finanziaria in generale, è affidata alla funzione Investor Relations, la cui responsabilità è in carico a Matteo Tiraboschi, Vice Presidente Esecutivo.

Le attività di confronto con la comunità finanziaria sono svolte in collaborazione con l'Amministratore Delegato, Daniele Schillaci.

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

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

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

Ogni richiesta da parte degli investitori può essere indirizzata a Brembo attraverso i seguenti canali: telefono 035-6052145 e posta elettronica ir@brembo.it.

Le informazioni relative a Brembo che rivestono rilievo per 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. ha scelto di avvalersi del sistema 1INFO (www.1info.it), gestito da Computershare S.p.A. e autorizzato da Consob.



15. ASSEMBLEE

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

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

In ottemperanza alle disposizioni in materia di svolgimento delle Assemblee di Società con azioni quotate (Decreto Legge 17 marzo 2020, n. 18, art. 106 – “Decreto Cura Italia”) emanate per l'emergenza sanitaria Covid-19 al fine di tutelare la salute delle persone, Brembo si è avvalsa della facoltà di svolgere l'Assemblea degli Azionisti fissata il 23 Aprile 2020 (ossia nella data originariamente prevista a calendario diffuso al pubblico) ricorrendo all'utilizzo degli strumenti previsti per limitare la presenza fisica dei soci in un unico luogo, ossia tramite la partecipazione in via esclusiva del Rappresentante Designato, individuato ai sensi dell'articolo 135-undecies del TUF, in Computershare S.p.A., e lo svolgimento della stessa mediante mezzi di telecomunicazione.

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'articolo 135-novies del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, in deroga all'art. 135-undecies, comma 4, del medesimo decreto.

La convocazione per la prossima Assemblea degli Azionisti, fissata per il 22 aprile 2021, è disponibile sul Sito Internet della Società, www.brembo.com, nella sezione Investitori, Per gli Azionisti, Assemblea dei Soci 2021, e presso il meccanismo di stoccaggio autorizzato (www.1info.it), nonché per estratto sul quotidiano “Sole24Ore”.

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

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

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 practices 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.

I compiti e il funzionamento del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità sono stati pertanto ampliati e recepiti nel relativo Regolamento, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 20 aprile 2017 e successivamente modificato nella

riunione del 23 aprile 2020, al suo articolo 4.2. In particolare, i principali compiti in materia di sostenibilità riguardano:

- l'esame e la valutazione (i) delle politiche di sostenibilità volte ad assicurare la creazione di valore nel tempo per la generalità degli Azionisti e per tutti gli altri stakeholder in un orizzonte di medio-lungo periodo nel rispetto dei principi di sviluppo sostenibile; (ii) degli indirizzi, obiettivi e 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.

Per la composizione del Comitato e le attività svolte nel corso del 2020 si veda il paragrafo 9.



16.2. Canale di Segnalazioni (*Sistema di Whistleblowing*)

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

risponde già ai requisiti previsti delle disposizioni normative vigenti e le cui caratteristiche sono descritte al paragrafo 10.5 relativo al Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ex D. Lgs. 231/2001.

17. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO 2020

Non si rilevano cambiamenti successivamente alla chiusura dell'esercizio 2020.

18. CONSIDERAZIONI SULLA LETTERA DEL PRESIDENTE DEL COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE (22 Dicembre 2020)

La comunicazione del Presidente del Comitato per la Corporate Governance a tutte le società emittenti (ed il Rapporto Annuale – Ottava Edizione sullo stato di applicazione del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana) è stata inoltrata in prima battuta agli Amministratori Esecutivi, al Presidente del Collegio Sindacale e quindi esaminata dal Lead Independent Director con gli Amministratori Indipendenti nella riunione del 19 gennaio 2021 e quindi dal Consiglio di Amministrazione in sede plenaria nello stesso giorno.

In linea generale, si rileva in Brembo un buon livello di attua-

zione del Codice; sono infatti rispettate le indicazioni del Codice di Autodisciplina e adottate delle prassi adeguate. Tutte raccomandazioni identificate dal Comitato per la Corporate Governance nella Lettera del 22 Dicembre 2020: (i) la sostenibilità; (ii) l'informativa pre-consiliare; (iii) l'applicazione dei criteri di indipendenza; (iv) l'autovalutazione del consiglio, (v) la nomina e la successione degli Amministratori, (vi) la politica di remunerazione, risultano attuate e sono in corso costanti azioni di miglioramento con particolare riferimento alla gestione dei temi di sostenibilità dell'attività d'impresa e dalla sua capacità di perseguire la creazione di valore nel lungo termine.

Raccomandazioni identificate dal Comitato per la Corporate Governance nella Lettera del 22 Dicembre 2020		Attuazione in Brembo Riferimento nella Relazione
Sostenibilità	<ul style="list-style-type: none"> Integrare la sostenibilità dell'attività d'impresa nella definizione delle strategie, del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e della politica di remunerazione, anche sulla base di un'analisi di rilevanza dei fattori che possono incidere sulla generazione di valore nel lungo periodo. 	<p>Par. 1.2 Par. 4.7.3</p>
Nomina e successione degli Amministratori	<ul style="list-style-type: none"> Assicurare la completezza e la tempestività delle proposte di delibera funzionali al processo di nomina degli organi sociali ed esprimere, almeno nelle società a proprietà non concentrata, un orientamento sulla sua composizione ottimale; prevedere, almeno nelle società grandi, un piano di successione per gli amministratori esecutivi che individui almeno le procedure da seguire in caso di cessazione anticipata dall'incarico. 	<p>Par. 4.1 e 4.2</p>
Applicazione dei criteri di indipendenza	<ul style="list-style-type: none"> Giustificare sempre su base individuale l'eventuale disapplicazione di uno o più criteri di indipendenza; definire ex ante i criteri quantitativi e/o qualitativi da utilizzare per la valutazione della significatività dei rapporti oggetto di esame. 	<p>Par. 4.4</p>
Informativa pre-consiliare	<ul style="list-style-type: none"> Determinare esplicitamente i termini ritenuti congrui per l'invio della documentazione; fornire nella relazione sul governo societario una chiara indicazione dei termini individuati e del loro effettivo rispetto; non prevedere che tali termini siano derogabili per mere esigenze di riservatezza. 	<p>Par. 4.7.2</p>
Autovalutazione del CdA	<ul style="list-style-type: none"> Valutare il contributo del board alla definizione dei piani strategici; Sovrintendere al processo di autovalutazione del CdA. 	<p>Par. 4.12</p>
Politica di Remunerazione	<ul style="list-style-type: none"> Fornire chiare indicazioni in merito all'individuazione del peso della componente variabile, distinguendo tra componenti legate a orizzonti temporali annuali e pluriennali; rafforzare il collegamento della remunerazione variabile ad obiettivi di performance di lungo termine, includendo, ove rilevanti, anche parametri non finanziari; limitare a casi eccezionali, previa adeguata spiegazione, la possibilità di erogare somme non legate a parametri predeterminati (i.e. bonus ad hoc); definire criteri e procedure per l'assegnazione di indennità di fine carica; verificare che la misura dei compensi riconosciuti agli amministratori non esecutivi e ai componenti dell'organo di controllo sia adeguata alla competenza, alla professionalità e all'impegno richiesti dal loro incarico. 	<p>Par. 8 Relazione sulle Politiche di Remunerazione e compensi corrisposti⁴¹</p>

41 <https://www.brembo.com/it/company/corporate-governance/politiche-di-remunerazione>

