

DICHIARAZIONE CONSOLIDATA
DI CARATTERE NON FINANZIARIO **2017**
AI SENSI DEL D. LGS. 254/2016



DICHIARAZIONE CONSOLIDATA
DI CARATTERE NON FINANZIARIO **2017**
AI SENSI DEL D.LGS. 254/2016



Lettera del Chief Corporate Social Responsibility Officer	4
Guida alla lettura	7
Sustainability highlights	8



1 Il Gruppo

SCELTE, STRATEGIE E VALORI CONCRETI E CONDIVISI

11

1.1 Profilo del Gruppo e principali applicazioni	12
1.2 La storia di Brembo	14
1.3 Presenza globale	16
1.4 Mercati di riferimento e marchi	18
1.5 Andamento del titolo	21



2 La sostenibilità

CONSAPEVOLI DEL NOSTRO RUOLO PER UN FUTURO SOSTENIBILE

25

2.1 La sostenibilità per Brembo	26
2.2 I valori del Gruppo	29
2.3 La storia della CSR	30
2.4 Il dialogo con gli stakeholder	32
2.5 La matrice di materialità	40



3 L'assetto organizzativo

UNA STRUTTURA SOLIDA E FLESSIBILE CHE GUARDA AL DOMANI

47

3.1 Il modello di Corporate Governance	48
3.2 Il sistema per la gestione responsabile del business	54
3.3 Il sistema di controllo interno e la gestione dei rischi	60






4 Le Persone

9.837 DONNE E UOMINI UNICI E STRAORDINARI

67

4.1 Un Gruppo che cresce con Persone di talento	68
4.2 Modi diversi di essere Persone Brembo	72
4.3 Formazione e sviluppo delle competenze	75
4.4 Crescere professionalmente attraverso il riconoscimento del merito	77
4.5 La tutela della salute e del benessere dei lavoratori	79

	5 Il processo produttivo	
	IDEARE E INNOVARE PER MIGLIORARE INSIEME	85
	5.1 Progettare innovazione	86
	5.2 Premi alle idee innovative	87
	5.3 I risultati dell'innovazione: alcuni prodotti distintivi	90
	5.4 Ascolto dei clienti per il miglioramento del prodotto	92
	5.5 Le collaborazioni per migliorare l'impatto ambientale dei prodotti	93
	5.6 Creatività e metodo: garantire la sicurezza del prodotto	95
	6 L'ambiente	
	OLTRE IL RISPETTO, L'IMPEGNO PER L'AMBIENTE	99
	6.1 L'efficienza e la tutela ambientale nei processi di produzione	100
	7 Il territorio	
	CRESCERE RESPONSABILMENTE. INSIEME E OVUNQUE	111
	7.1 Creare opportunità per il territorio	112
	7.2 Lo sviluppo sociale e culturale delle comunità locali	116
	7.3 L'indotto e la rete di fornitori	121
	7.4 L'Agenda 2030: gli obiettivi di sviluppo sostenibile e le priorità per Brembo	126
	APPENDICE	129
	Approfondimenti	130
	Nota metodologica	134
	<i>Standard di rendicontazione applicati</i>	134
	<i>Perimetro di reporting</i>	134
	<i>Il processo di rendicontazione</i>	135
	<i>Principi di rendicontazione</i>	136
	Tabella di raccordo tra temi materiali e gli aspetti del GRI G4	137
	Indice dei contenuti GRI G4	138
	Relazione della Società di Revisione indipendente sulla Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario ai sensi dell'art. 3, c. 10, D.Lgs. 254/2016 e dell'art. 5 Regolamento CONSOB n° 20267	144



LETTERA DEL CHIEF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OFFICER

Cari tutti,

è con grande orgoglio che oggi, in qualità di Chief CSR Officer, vi presento la “Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario” del Gruppo Brembo, strumento di rendicontazione che vuole offrire a tutti i nostri stakeholder - dai nostri dipendenti agli azionisti, passando dai nostri fornitori e da ciascun interlocutore di Brembo nei continenti in cui operiamo - l'opportunità di conoscere e valutare i comportamenti, l'impegno, il percorso e i risultati del Gruppo in tema di responsabilità sociale e quindi - tra gli altri - di rispetto dell'ambiente, del personale, dei diritti umani e di lotta contro la corruzione.

L'attenzione a questi aspetti è parte integrante del DNA di Brembo, incentrato su quei principi e valori che chiediamo ad ogni nostro collaboratore e ad ogni nostro partner, in Italia e nel mondo, di rispettare e sentire propri e che hanno contribuito negli anni ad uno sviluppo che tiene conto, in modo equilibrato, sia degli interessi dell'azienda e dei suoi Azionisti, sia del mondo che ci circonda.

Oggi Brembo è un'azienda con cui collaborano oltre 9.800 persone, in crescente aumento rispetto allo scorso anno, in 15 paesi di 3 diversi continenti. Persone che rappresentano un patrimonio di esperienza, passione e competenza a cui Brembo offre opportunità di crescita professionale, un ambiente di lavoro stimolante e gratificante, nonché una ricca offerta di formazione e sviluppo.

Nel solo 2017 il Gruppo ha erogato più di 195.000 ore totali di formazione, anche su temi quali ambiente, salute e sicurezza e compliance.

Brembo, per quanto riguarda l'ambiente, mantiene alta la sua attenzione e il suo impegno: nel 2017 è stata istituita la Direzione Ambiente ed Energia, precedentemente parte della Direzione Qualità e Ambiente, con l'obiettivo specifico di definire le strategie del Gruppo, proseguendo nella costante riduzione dell'impatto ambientale dei nostri siti che sono sottoposti a sistematica attività di monitoraggio e rendicontazione.

Abbiamo sostenuto e stiamo finalizzando investimenti per ridurre i consumi di energia e le emissioni in atmosfera, oltre che per il contenimento dei rifiuti, degli scarti industriali e l'incremento del loro recupero e riciclo, applicando le best practice e gli standard più restrittivi, tali da garantire performance di eccellenza. Non a caso nel 2017 Brembo è stata riconosciuta da Carbon Disclosure Project, organizzazione indipendente che monitora l'impegno nel contenimento delle cause dei cambiamenti climatici, fra le aziende di eccellenza a livello mondiale e inserita nella "Lista A" del programma Climate Change, con particolare riferimento alle emissioni di anidride carbonica, considerata fra i principali responsabili del riscaldamento del pianeta.

Su questo fronte il Gruppo ha inoltre già definito e comunicato obiettivi specifici a medio e lungo termine, in accordo con le indicazioni di Carbon Disclosure Project che soddisfano i requisiti dettati dalla COP21, per la riduzione delle emissioni di gas a effetto serra: entro il 2025 intendiamo ridurre le emissioni dirette e indirette del 19% rispetto ai livelli misurati nel 2015, attraverso ulteriori interventi di miglioramento dell'efficienza degli stabilimenti e di aumento della quota di energia utilizzata proveniente da fonti rinnovabili.

L'impegno responsabile di Brembo si esprime anche nel sociale: il nostro Gruppo è fortemente legato ai territori in cui opera e presta attenzione alle necessità che questi manifestano sostenendo le comunità locali con vari progetti e iniziative, in particolare in settori quali l'istruzione, la formazione, la ricerca e la tutela dell'infanzia (*come i progetti "House of Smile" in India, a favore dei bambini e delle donne che vivono in situazione di vulnerabilità, e "SOSteniamoci" in Italia, programma che affianca un gruppo di minori stranieri non accompagnati in un percorso di autonomia socio-economica*), senza trascurare l'arte, la cultura e lo sport. Siamo un Gruppo costantemente in crescita, in Italia e nel mondo, ma i nostri principi, i nostri valori rimangono quelli che da sempre sono alla base del nostro operare: quelli di un'azienda socialmente responsabile, che guarda con attenzione e rispetto alle aspettative di tutti i suoi stakeholder.

Il Chief CSR Officer
Cristina Bombassei





GUIDA ALLA LETTURA

La presente **Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario 2017** (di seguito anche “**Dichiarazione Non Finanziaria**” o “**Dichiarazione**” o “**DNF**”) ai sensi del **D.Lgs. 254/2016** del **Gruppo Brembo** (di seguito anche “**Brembo**”, “**Gruppo**”, “**Società**” o “**Azienda**”) intende offrire una rappresentazione accurata, esaustiva e trasparente delle strategie, delle azioni intraprese e dei risultati conseguiti dal Gruppo nel garantire la propria crescita economica e lo sviluppo del business, tenendo in considerazione le aspettative degli stakeholder coinvolti e ricercando il miglioramento continuo degli impatti ambientali e sociali generati dalle proprie attività. Questo documento risponde alle richieste del **Decreto Legislativo n. 254 del 30 dicembre 2016**, che ha introdotto l’obbligo per gli enti di interesse pubblico di grandi dimensioni¹ di redigere e pubblicare una “Dichiarazione di carattere Non Finanziario” che includa, nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell’attività dell’impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell’impatto da essa prodotto, una descrizione del modello aziendale di gestione e organizzazione dell’impresa, informazioni riguardanti i principali rischi che derivano dall’attività dell’impresa e dei suoi prodotti e servizi, informazioni sulle politiche praticate e i risultati conseguiti dalla stessa con riferimento ai temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva.

La presente Dichiarazione contiene quindi una descrizione del **modello aziendale dell’impresa**, informazioni sulle **politiche** applicate in merito agli aspetti citati dal Decreto e a quelli considerati rilevanti per Brembo, i risultati derivanti da tali politiche e i **principali rischi** connessi a tali aspetti.

Le informazioni sono state selezionate sulla base di un principio di “materialità” (ovvero di “rilevanza”) che individua quelle attraverso le quali può essere assicurata la comprensione dell’attività dell’impresa sui temi non finanziari indicati nel Decreto. Per tale motivo, come previsto dalle **Linee Guida per il reporting di sostenibilità** (versione G4 con livello di applicazione “Core Option”) del Global Reporting Initiative (GRI) adottate come standard di riferimento per la redazione del documento, i contenuti della presente Dichiarazione sono stati individuati attraverso un processo di **analisi di mate-**

rialità che ha portato all’identificazione degli ambiti in cui si concentrano i maggiori rischi e opportunità per sviluppare il business aziendale in una prospettiva di lungo termine e di creazione di valore per tutti gli stakeholder.

L’individuazione degli indicatori attraverso cui monitorare e comunicare esternamente le performance di sostenibilità del Gruppo è basata sul **set di indicatori dettagliati nelle Linee Guida GRI G-4**: la sezione “Nota Metodologica” contiene un prospetto che evidenzia per ciascun tema materiale identificato da Brembo il relativo aspetto GRI di riferimento da cui derivano i KPI rendicontati nella Dichiarazione. La tavola di riepilogo degli indicatori GRI riporta un rimando preciso al punto del presente documento in cui trovano disclosure gli indicatori previsti dallo standard GRI G-4. Il lettore ha così modo di ricostruire agevolmente il **collegamento fra i temi identificati come materiali**, gli **indicatori GRI di riferimento** e le **pagine del documento** in cui questi vengono descritti e rendicontati.

Tutti i dati presenti nel documento sono relativi all’anno fiscale **1 Gennaio - 31 Dicembre 2017** e fanno riferimento a **tutte le società del Gruppo integralmente consolidate e comprese nel Bilancio consolidato al 31 dicembre 2017**, come da Relazione Finanziaria Annuale 2017, salvo quando diversamente specificato. Qualora utili ai fini della comparazione o contestualizzazione delle informazioni, sono stati inseriti e opportunamente indicati dati riferiti agli esercizi 2015 e 2016. La Dichiarazione Non Finanziaria è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione il 5 marzo 2018, previo esame da parte del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità nella riunione del 26 febbraio 2018.

La Dichiarazione Non Finanziaria è strutturata in sette sezioni. Nelle prime tre sono illustrate la visione, l’approccio al business e i tratti principali del modo di operare responsabilmente di Brembo in termini di sistema di Governance, controllo e gestione del rischio. Le sezioni successive sono focalizzate sulla rendicontazione dei risultati ottenuti nei diversi ambiti di sostenibilità e sull’approccio ai temi maggiormente rilevanti per Brembo e per i suoi stakeholder.

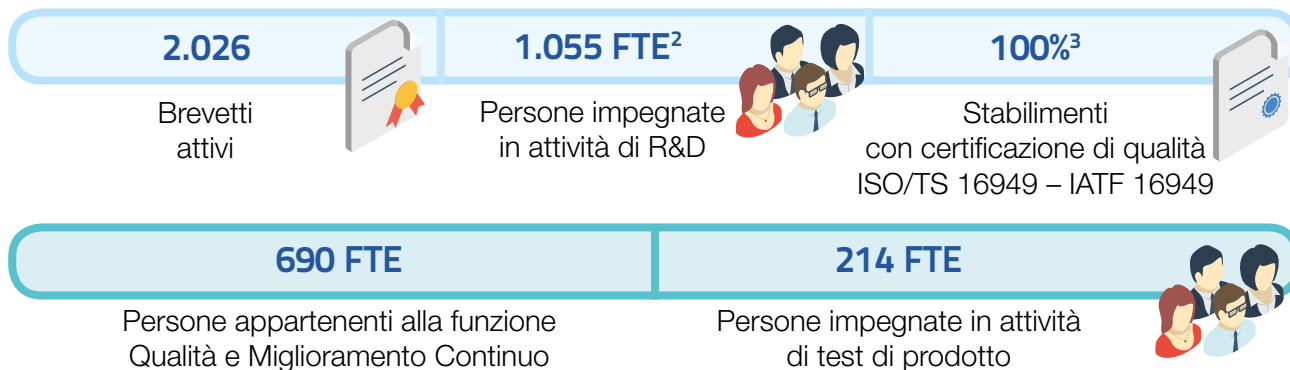
Per informazioni o commenti al presente documento è possibile inviare una richiesta a **sustainability@brembo.it**.

¹ Enti di interesse pubblico che, a livello consolidato, presentano un numero di impiegati in media durante l’esercizio almeno pari a 500 e un totale dello stato

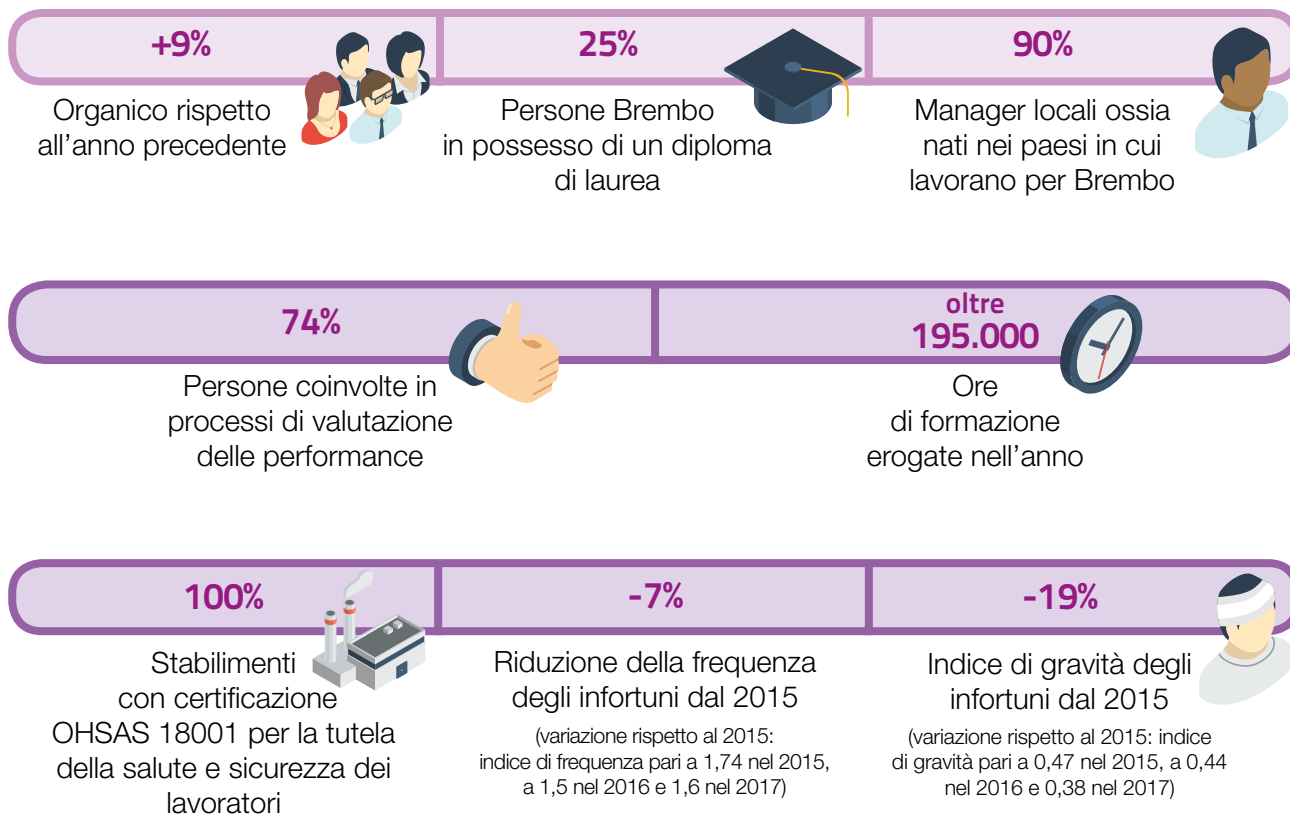
patrimoniale maggiore di 20 milioni di euro oppure ricavi netti delle vendite e delle prestazioni maggiori di 40 milioni di euro.

SUSTAINABILITY HIGHLIGHTS

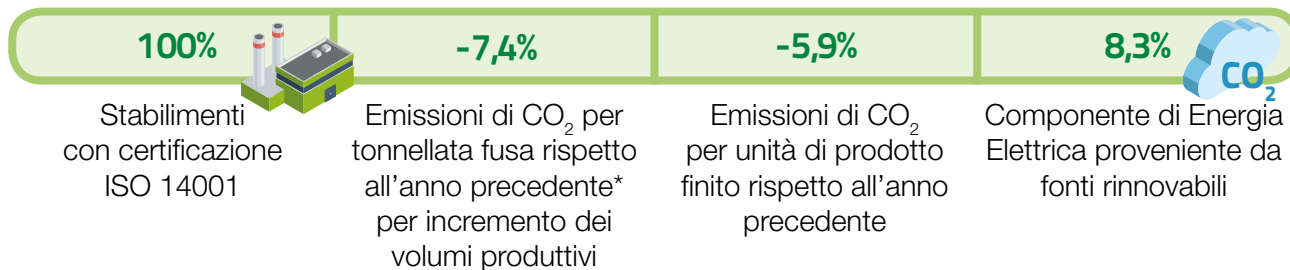
L'impegno per l'innovazione e la qualità



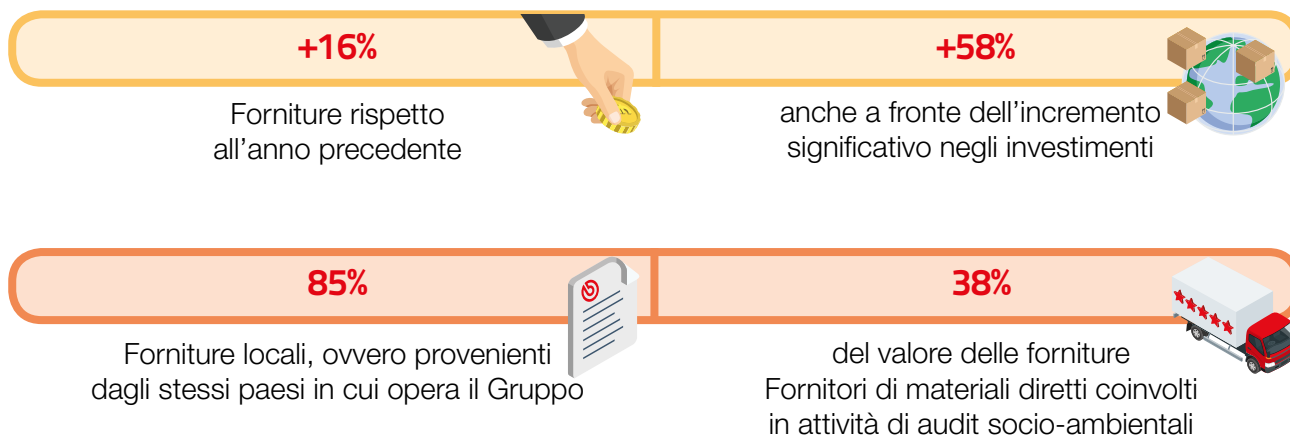
L'impegno per le Persone Brembo e la sicurezza totale



L'impegno per l'ambiente



L'impegno per la filiera



² Full Time Equivalent – FTE rappresenta il personale conteggiato per le ore effettivamente lavorate e/o pagate dall'azienda presso cui presta servizio.

³ Al netto dello stabilimento di Saragozza (Spagna) che è certificato ISO 9001.

* Il perimetro per il calcolo dell'intensità emissiva non tiene conto del sito di Langfang (Cina).

© APITOLLO 1





Il Gruppo
SCELTE,
STRATEGIE
E VALORI
CONCRETI E
CONDIVISI

1.1 PROFILO DEL GRUPPO E PRINCIPALI APPLICAZIONI

Il Gruppo Brembo, leader mondiale e innovatore riconosciuto nella tecnologia degli impianti frenanti a disco per veicoli, svolge attività di studio, progettazione, produzione, montaggio e vendita di sistemi frenanti, ruote per veicoli nonché fusioni in leghe leggere e metalli. È fornitore

dei costruttori più prestigiosi a livello mondiale - di autovetture, motocicli e veicoli commerciali - di sistemi frenanti ad alte prestazioni, nonché di frizioni e altri componenti per il settore racing. Opera attualmente in 15 paesi di 3 continenti, con più di 9.800 collaboratori.

DATI NEL TRIENNIO 2015 – 2016 – 2017



Collaboratori
7.867 – 9.042
9.837



Valore del titolo
+10%
variazione rispetto a inizio
anno 2017



Investimenti
156 – 264
361
milioni di euro



Fatturato
2.073 – 2.279
2.464
milioni di euro

Principali applicazioni

AUTOVETTURE



76,8%

dei ricavi totali

È l'area principale per Brembo e comprende dischi freno, pinze freno, moduli lato ruota e il sistema frenante completo, comprensivo dei servizi di ingegneria integrata che accompagnano lo sviluppo dei nuovi modelli per le case automobilistiche. A integrazione dell'offerta di primo

equipaggiamento, Brembo rivolge la sua offerta anche al mercato del ricambio auto, con un'ampia gamma adatta alla quasi totalità del parco circolante automobilistico europeo, comprendente dischi freno, pastiglie, tamburi, ganasce, kit per freni a tamburo e componenti idraulici.

VEICOLI COMMERCIALI



9,2%

dei ricavi totali

Questo settore comprende l'offerta di componenti per sistemi frenanti di primo equipaggiamento per le case produttrici di veicoli commerciali e industriali di ogni tipo (veicoli leggeri e medi) e dischi per i veicoli pesanti.

A integrazione dell'offerta di primo impianto, Brembo propone componentistica per ricambi e manutenzione degli impianti frenanti dei veicoli commerciali.

MOTOCICLI



9,2%

dei ricavi totali

Questa area include l'offerta dei dischi e pinze freno, oltre che di pompe freno, ruote in leghe leggere e sistemi frenanti completi, destinati ai modelli dei costruttori più prestigiosi a livel-

lo mondiale. Europa, Stati Uniti e paesi asiatici sono i più importanti mercati di riferimento per Brembo in questo settore.

COMPETIZIONI



4,8%

dei ricavi totali

A questo segmento fa capo la progettazione e produzione di impianti frenanti e frizioni per il settore racing, indirizzati ai team impegnati nelle principali competizioni motoristiche. Pur incidendo in maniera limitata sui ricavi costituisce un mercato di importanza strategica per il Gruppo in quanto settore di frontiera dell'innovazione Brembo. Per il mercato racing vengono sviluppati i prodotti, le tecnologie, i concetti produttivi

e le metodologie di sviluppo più all'avanguardia, che poi ricadono sulle produzioni di serie sviluppate dal Gruppo per i propri clienti.

L'offerta rivolta alle case da corsa è integrata da una gamma di prodotti indirizzati agli appassionati, ai preparatori e più in generale a chi desidera accrescere il carattere e le prestazioni del proprio veicolo con componenti a prova di pista.

1.2 LA STORIA

Anni '60 - L'innovazione

Brembo nasce nel 1961, vicino a Bergamo, ad opera di Emilio Bombassei, i figli Sergio e Alberto e il cognato Italo Breda. Inizialmente si dedica a lavorazioni meccaniche per conto terzi, con clienti quali Alfa Romeo e Pirelli.

Anche grazie a un evento fortuito, nel 1964 si definisce il modello di business vincente: produrre dischi freno per automobili, i primi in Italia. Nel 1965 i dipendenti sono solo 28, ma Brembo mira già all'innovazione nei materiali e nei processi di lavorazione.

Anni '70 - Le prestazioni

Brembo investe nella ricerca e nello sviluppo di nuove soluzioni e, nel 1970, registra il primo brevetto. Nel 1972 nasce il primo sistema di freno a disco fortemente innovativo per Moto Guzzi. Nel 1975 la svolta: Enzo Ferrari si rivolge a Brembo per equipaggiare le sue vetture in Formula 1. Brembo entra nel mondo degli sport motoristici. Segue la partnership con MV Agusta per il Motomondiale.

Sfida e innovazione: fornire prestazioni sempre migliori diventa un tratto distintivo di Brembo.

Anni '80 - Il comfort

Brembo si dedica allo studio di materiali innovativi. Nel 1980 nasce la prima pinza in alluminio - adottata tra gli altri da Porsche, BMW, Lancia, Nissan e Chrysler - e nel 1984 il primo disco freno in carbonio per la Formula 1.

Oltre alle prestazioni si richiede il comfort, assenza di rumore e di vibrazioni: in azienda cominciano i primi test su un sofisticato banco di prova dinamico. Dal 1985 Brembo diventa un fornitore strategico per i veicoli industriali di Iveco, Renault e Mercedes.



Anni '90 - Il mondo

La crescita di Brembo prosegue: nel 1995 l'azienda viene quotata alla Borsa di Milano. È l'inizio di un percorso strategico che metterà le basi per l'internazionalizzazione dei mercati e della produzione. Brembo comincia a produrre in Spagna, Polonia, Messico e anche per il mercato americano, dove Chrysler è il primo cliente. Ora Brembo è presente in 15 paesi e 3 continenti. Sono anni di innovazione radicale con le pinze monoblocco per auto e le prime pinze ad attacco radiale per moto.

Anni 2000 - Lo stile

Brembo continua la sua espansione, approdando in Brasile, Inghilterra, Cina, Giappone, India e USA. Esordisce l'impianto frenante con disco in carboceramica che, nel 2004, vince il prestigioso Compasso d'Oro: stile e design definiscono più che mai il mondo Brembo. Nel 2007 viene inaugurato il Centro Ricerca & Sviluppo Brembo all'interno del Parco Scientifico Tecnologico Kilometro Rosso. Proseguono i successi sportivi: Brembo è campione del mondo nella maggior parte dei campionati di racing.

Dal 2010 - Il futuro

Brembo guarda al futuro. Nascono centri di ricerca e sviluppo anche in Cina e USA, ed il Gruppo cresce con investimenti e nuove acquisizioni in tutto il mondo. Brembo costruisce la sua prima fonderia di ghisa in USA e fonda nuovi impianti in Cina e Repubblica Ceca, oltre ad ampliare il polo produttivo in Polonia. Brembo ormai è di casa nel mondo.


A sancire una storia di successi, nel 2017 il Presidente Alberto Bombassei entra nell'Automotive Hall of Fame di Detroit "per gli straordinari risultati raggiunti".




1.3 PRESENZA GLOBALE


La società Brembo S.p.A. ha sede in Italia, a Curno (Bergamo).


Produzione

 **Italia**
Stezzano, Curno, Mapello, Sellero

 **Polonia**
Czestochowa, Dabrowa Gornicza,
Niepolomice


 **Regno Unito**
Coventry

 **Repubblica Ceca**
Ostrava-Hrabová

 **Messico**
Apodaca, Escobedo

 **Brasile**
Betim

 **Argentina**
Buenos Aires

 **Cina**
Nanchino, Langfang

 **India**
Pune

 **USA**
Homer



15 PAESI
NEL MONDO

19 SITI
PRODUTTIVI*



Distribuzione e vendita

Spagna 🇪🇸

Saragozza

Svezia 🇸🇪

Göteborg

Germania 🇩🇪

Leinfelden-Echterdingen

Cina 🇨🇳

Qingdao

Giappone 🇯🇵

Tokyo

Russia 🇷🇺

Mosca

**due siti produttivi
non sono inclusi
nel perimetro di
rendicontazione
della presente
Dichiarazione Non
Finanziaria*

22 LEGAL ENTITIES
DEL GRUPPO

5 CENTRI RICERCA
E SVILUPPO

1.4 MERCATI DI RIFERIMENTO E MARCHI

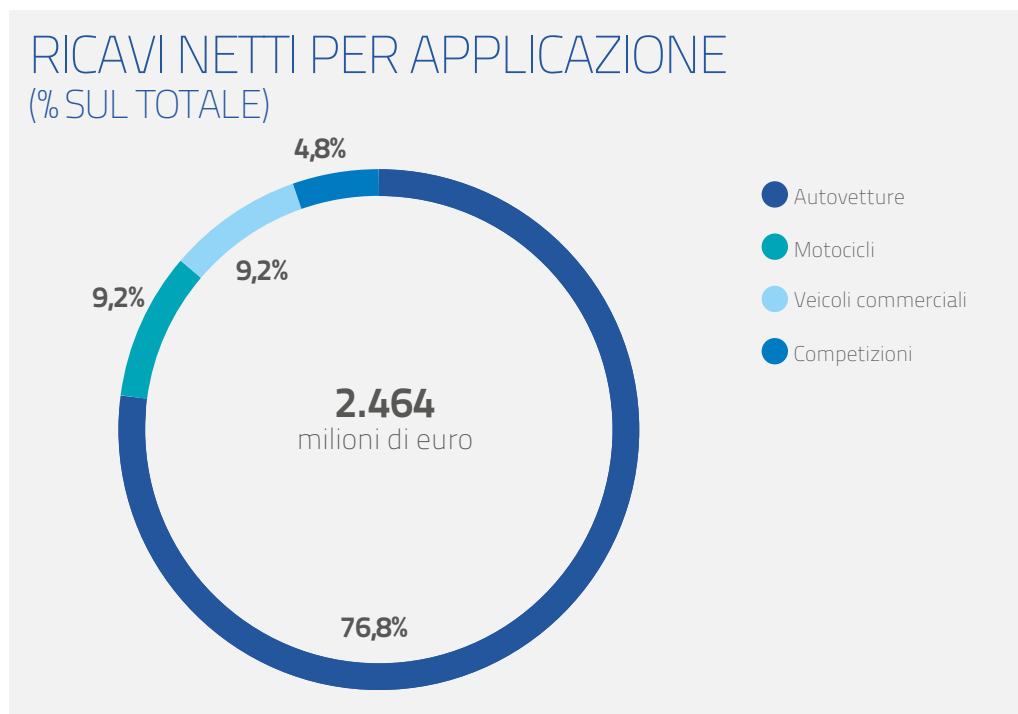
Il mercato di riferimento di Brembo è rappresentato dai principali costruttori mondiali di autovetture, motocicli e veicoli commerciali, oltre che dai produttori di vetture e moto da competizione.

Complessivamente nel corso del 2017, Brembo ha consolidato ricavi netti pari a circa 2.464 milioni di euro, in crescita del 8,1% rispetto ai 2.279 milioni di euro del 2016.

L'andamento del settore di riferimento

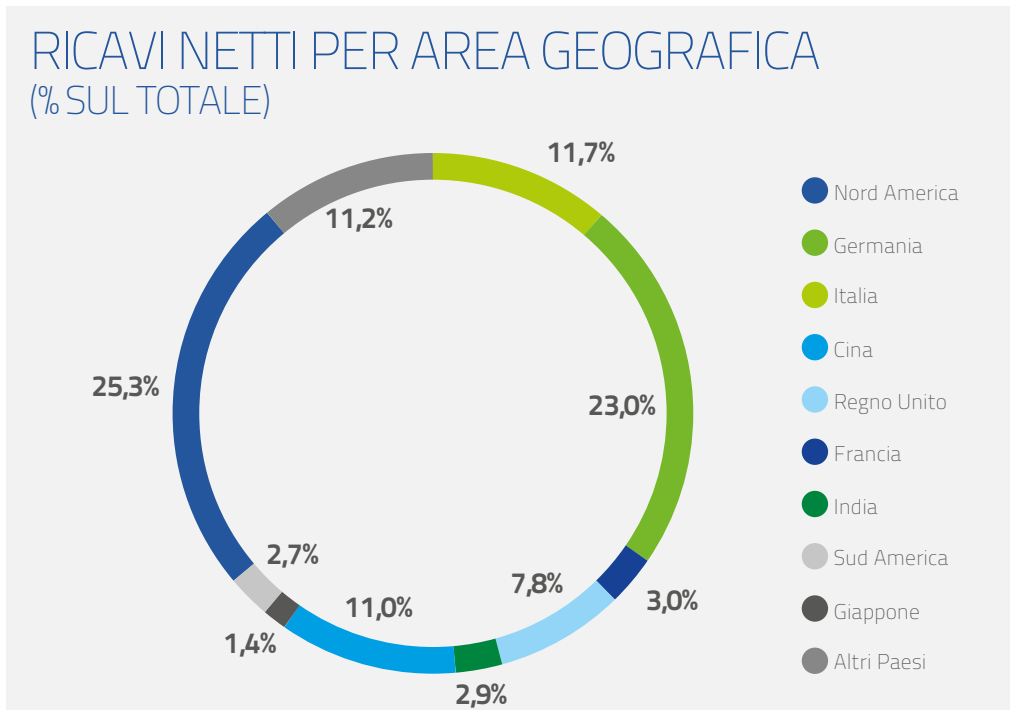
Nel 2017 il mercato dell'auto, da cui provengono i tre quarti del fatturato di Brembo, ha se-

gnato a livello globale una crescita complessiva delle vendite del 2,4% rispetto all'anno precedente: infatti, nonostante le vendite negli Stati Uniti abbiano subito un rallentamento, i mercati di Cina e Europa sono stati caratterizzati da tassi in crescita.



Brembo ha dimostrato di saper pienamente cogliere e superare il trend nei mercati di riferimento:

Nel 2017, il mercato di riferimento dell'auto variava rispetto all'anno precedente di	Nello stesso periodo le vendite di Brembo si stabilivano a
■ +3,3% in Europa Occidentale, con punte particolarmente elevate in Italia e Spagna. Trend positivo anche nell'Europa Orientale con una crescita del 12,8% rispetto al 2016	■ + 7,2% fatturato Brembo in Europa
■ + 2% in Cina, primo mercato mondiale dell'auto	■ + 34,2% fatturato Brembo in Cina
■ - 1,4 % in Nord America, secondo mercato dopo la Cina	■ - 0,8% fatturato Brembo in Nord America



I marchi

Brembo possiede e opera con i seguenti marchi:



Brembo è il marchio leader nella progettazione e produzione di sistemi frenanti per auto e moto ad elevate prestazioni, sia stradali sia da competizione, oltre che per veicoli commerciali.



Brembo Racing è il marchio che contraddistingue tutti i prodotti indirizzati al mondo delle competizioni automobilistiche e motociclistiche, utilizzati dai migliori team nei più importanti campionati di F1, Indy, Nascar, Rally, MotoGP, Superbike, Enduro, Cross e in Formula E a partire da dicembre 2018.



AP Racing è il marchio leader nel mercato della fornitura di freni e frizioni per auto e moto da competizione. I prodotti AP Racing, tecnologicamente all'avanguardia, sono progettati, prodotti e assemblati per i principali team a livello mondiale di Formula 1, GT, Touring e Rally.



AP rappresenta un marchio di eccellenza nel mercato mondiale dei componenti e sistemi frenanti per auto per il canale dell'aftermarket.



Marchesini è il marchio leader nella progettazione, realizzazione e commercializzazione di ruote in lega leggera per motocicli da competizione e uso stradale.



ByBre, acronimo di "By Brembo", è il marchio specificatamente dedicato ai sistemi frenanti per scooter e motociclette di piccola e media cilindrata.



Breco è il marchio dedicato alla vendita di dischi e tamburi nel canale aftermarket. I dischi Breco sono certificati come originali o equivalenti agli originali.

PREMIO BEST BRAND

Il brand "Brembo" si distingue all'interno del suo mercato per prestigio e riconoscibilità. Nel 2017 è stato riconfermato "Best Brand" per la categoria freni dai lettori delle principali testate tedesche del settore auto e moto (fra cui Motorrad, AutoZeitung, Motorsport Aktuell), primato riconosciuto quasi ogni anno a partire dal 2006.

Nel 2017 Brembo ha inoltre ottenuto il terzo posto della classifica Best Brands Italia che GfK e Serviceplan stilano in base all'ormai celebre indagine annuale sui migliori marchi italiani.

Entrata per la prima volta nella Top 10 della categoria "Best Corporate Brands" come unico marchio non-consumer tra i giganti italiani ed esteri in lista, Brembo si è posizionata al terzo posto tra le preferenze espresse dai 4500 consumatori intervistati da Best Brands per scoprire i fattori di successo e il livello di attrattività dei brand italiani.

1.5 L'ANDAMENTO DEL TITOLO

Per una società quotata il valore del titolo azionario può essere considerato anche come indicatore della credibilità e della reputazione di cui gode.



incremento del **valore del titolo** nel 2017 rispetto a inizio anno

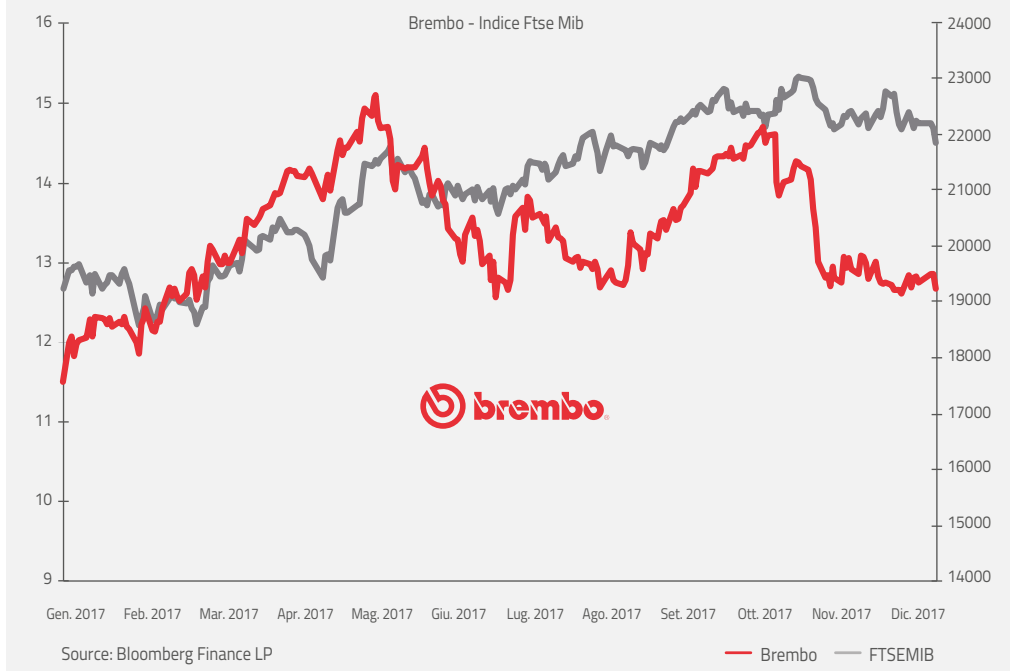
Da questa prospettiva il capitale relazionale e il patrimonio di fiducia di cui ha goduto Brembo nel corso degli ultimi anni è costantemente cresciuto.

Dopo diversi anni di crescita significativa, in cui il titolo Brembo ha visto più che decuplicare il suo valore dal primo giorno di quotazione alla Borsa Italiana (avvenuta nel luglio del 1995), nel 2017 il titolo è ulteriormente cresciuto di circa **10%** rispetto a inizio anno. Nello stesso periodo

l'indice FTSE MIB (di cui Brembo fa parte dal 2 gennaio 2017) e l'indice europeo Euro Stoxx 600 hanno chiuso in rialzo rispettivamente del **13,61%** e del **7,68%** mentre l'indice della Componentistica Automobilistica Europea (BBG EMEA Automobiles Parts) ha registrato un rialzo, **di oltre il 36%**.

Analizzando l'andamento nel triennio 2015-2017, il titolo Brembo è cresciuto di oltre 127 punti percentuali, mostrando performance

VALORE DEL TITOLO BREMBO NEL 2017 (milioni di euro)



nettamente superiori a questi stessi indici; nello stesso periodo l'indice Euro Stoxx 600 ha chiuso a +14,5%, il FTSE MIB a +17,1%, l'indice della componentistica europea a +42,3%. Da inizio anno fino al 17 gennaio 2018 il titolo Brembo ha effettuato un rialzo di 4,13 punti percentuali.

Durante il corso del 2017, l'andamento dei più rappresentativi indici azionari europei è stato positivo. La fase di moderata ma diffusa espansione economica, che ha caratterizzato il 2017, pare in grado di estendersi anche al 2018. Per alcune aree, le prospettive sono addirittura migliorate. L'economia dell'eurozona si è confermata più forte delle attese, con una crescita del 2,3%, circa un punto percentuale più delle stime di consenso. Soltanto sviluppi geopolitici inattesi potrebbero sconvolgere tale scenario che dovrebbe mantenersi tranquillo nel 2018.

Il 29 maggio 2017 Brembo S.p.A. ha dato corso ad un frazionamento azionario del titolo Brembo, nel rapporto di 5 nuove azioni ogni 1 vecchia azione posseduta. L'operazione è sta-

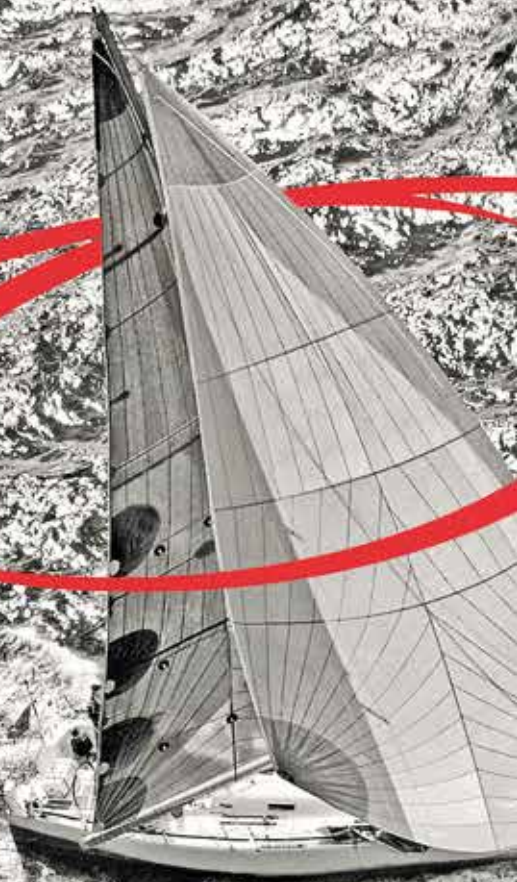
ta deliberata ad aprile 2017 con lo scopo di incrementare la negoziazione del titolo a fronte della costante crescita della Società, che ha fatto registrare nel tempo un andamento più che positivo con un conseguente notevole rialzo del valore di mercato rispetto al prezzo iniziale di quotazione. Tale operazione non ha avuto alcun effetto sulla consistenza del capitale sociale né sulle caratteristiche delle azioni.

A ottobre 2017, Brembo, è entrata a far parte del nuovo indice di Borsa Italiana, denominato FTSE Italia Brands, insieme ad altre società italiane ritenute da Borsa Italiana, con il supporto di un panel di esperti settoriali, eccellenti in termini di percezione del brand e posizionamento competitivo. Oltre alle metriche tradizionali sono stati presi in considerazione i principali asset intangibili di queste società, quali la percezione del brand/marchio tra la propria base di clienti e il posizionamento distintivo rispetto ai propri competitor. Obiettivo dell'indice è fornire agli investitori uno strumento utile a monitorare le performance di queste importanti società.



Stabilimento di Pune (India)

SCAPITOLIO 2



An aerial photograph of a river with turbulent, white-water rapids. A thick red line curves across the top of the image, and a red circle is positioned in the lower right quadrant. The text is centered within this circle.

La sostenibilità
CONSAPEVOLI DEL
NOSTRO RUOLO
PER UN FUTURO
SOSTENIBILE

2.1 LA SOSTENIBILITÀ PER BREMBO

La responsabilità sociale d'impresa per Brembo non è un concetto astratto, corrisponde a concrete pratiche quotidiane, volte a conciliare le decisioni di carattere economico con la valutazione dei loro impatti sociali e ambientali in relazione alle aspettative di tutti gli stakeholder del Gruppo.

Il percorso, con cui Brembo ha inteso strutturare maggiormente questa consapevolezza e questo impegno ha inizio alla fine degli anni '90 con l'analisi del valore degli intangibili, volta a misurare la capacità dell'azienda di creare valore non solo in un'ottica economica, ma anche sotto il profilo sociale, ambientale, di tutela del lavoro, di valorizzazione delle risorse umane, di promozione della sicurezza dei lavoratori, di capacità di crescita e di innovazione. Questo lavoro di analisi è confluito, nel 1999, nella redazione del primo Bilancio del Capitale Intangibile e ha portato successivamente alla pubblicazione dal 2004 al 2007 del Bilancio del Valore, documento che descrive l'interrelazione fra i risultati economici del Gruppo e le sue performance ambientali e sociali.

Negli anni seguenti l'approccio alla rendicontazione congiunta delle informazioni economiche e di responsabilità sociale è proseguito attraverso l'approfondita analisi, inserita all'interno della Relazione sulla Gestione, degli aspetti riguardanti lo scenario macro-economico globale, i rischi di sicurezza e ambiente, l'organizzazione aziendale, la ricerca e le risorse umane.

Da sempre Brembo ha rivolto particolare attenzione allo sviluppo di politiche globali, che coinvolgono tutte le società del Gruppo, in materia di compliance, etica, responsabilità, sostenibilità e trasparenza, valori che Brembo considera alla base del prezioso patrimonio "intangibile" costituito dal proprio brand, dalla propria reputazio-

ne e dall'insieme dei principi che caratterizzano l'agire di un'azienda socialmente responsabile.

La Governance della Sostenibilità

La volontà del Gruppo di operare in maniera responsabile si concretizza ulteriormente con l'istituzione della figura del **"Chief CSR Officer"**, ruolo affidato alla responsabilità dell'Amministratore con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi. Il Chief CSR Officer, oltre a relazionarsi con il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, propone e coordina i progetti e le iniziative in ambito di responsabilità sociale, monitora i piani di azione delle diverse unità organizzative, anche alla luce delle best practice esterne, ed esamina le informative e le richieste dei clienti sui temi di sostenibilità. Inoltre, a partire dal 2017, riveste un ruolo chiave nella predisposizione della Dichiarazione Non Finanziaria.

A supporto del Chief CSR Officer, è stato istituito il **"CSR Steering Committee"**, che si occupa principalmente di definire le Linee Guida in tema di Sostenibilità e adottare le relative politiche; proporre un piano con gli obiettivi strategici ambientali e sociali; approvare i progetti proposti dal Chief CSR Officer e validare le attività preparatorie al processo di reporting di sostenibilità. Inoltre ha il compito di gestire efficacemente le relazioni con tutti gli stakeholder, i rischi legati alle tematiche di sostenibilità e valutare il progetto di Dichiarazione Non Finanziaria.

Il Consiglio di Amministrazione, ha attribuito nel 2017 al Comitato Controllo e Rischi (CCR) la funzione di supervisione delle tematiche di sostenibilità considerata l'affinità dei compiti, modificando la sua denominazione in **Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità (CCRS)**.

Il Comitato è composto da 3 Amministratori Indipendenti e rimane in carica per 3 anni, sino

all'Assemblea di approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2019.

Il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità assiste il Consiglio di Amministrazione esaminando le politiche e le procedure di sostenibilità, gli indirizzi e gli obiettivi aziendali inerenti ai temi socio-ambientali e monitorando le iniziative internazionali in materia di sostenibilità.



Stabilimento di Pune (India)



RECURSOS
HUMANOS

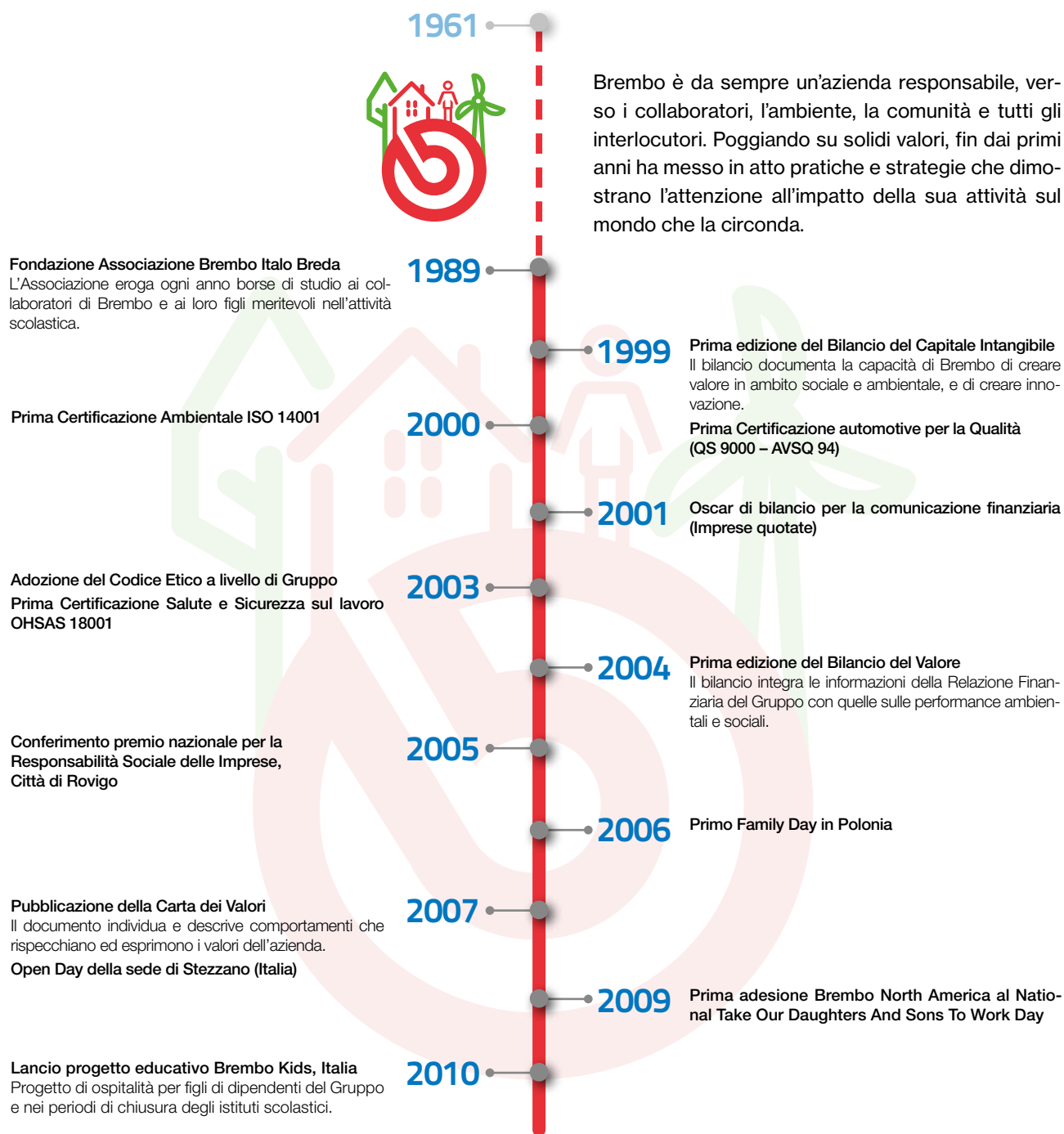
2.2 I VALORI DEL GRUPPO

Etica, qualità, valorizzazione, proattività e appartenenza sono i cinque valori guida, statuiti nel Codice Etico dell'azienda, che costituiscono il patrimonio condiviso della cultura Brembo, nonché il punto di riferimento per la conduzione degli affari e delle attività aziendali nel pieno rispetto di tutti gli stakeholder del Gruppo.



Per maggiori informazioni: www.brembo.com/it/company/corporate-governance/codici-di-condotta-e-policies

2.3 LA STORIA DELLA CSR



Adesione al Carbon Disclosure Project – Climate Change

Programma finalizzato al monitoraggio e riduzione delle emissioni di gas a effetto serra.

Prima edizione del Code of Basic Working Conditions

Brembo ospita il 30° Convegno FARO, Osservatorio Materie Prime
Evento dedicato ai fornitori.

Istituzione CSR Steering Committee e nomina CSR Officer

Il Comitato ha l'obiettivo di promuovere e coordinare l'impegno del Gruppo Brembo in ambito di sostenibilità.

Brembo India, Progetto Risparmio Idrico

Riutilizzo dell'acqua in modo sicuro per 2-3 volte nello stabilimento di Pune grazie ad un impianto dedicato.

Sustainability Supplier of the Year Award di Fiat-Chrysler

Brembo è stata riconosciuta come miglior fornitore per la sostenibilità in EMEA.

Adozione del Codice di condotta anti-corrruzione, valido per tutte le Società del Gruppo

Biofiltro, Fonderia di Ghisa di Mapello

Sistema naturale di filtrazione che abbatte l'85% degli odori generati dal ciclo produttivo nel punto di emissione.

Audit di sostenibilità da parte di BMW, Divisione Auto stabilimento di Curno (Italia)

Sostegno all'Associazione I was a Sari – India

L'Associazione ha l'obiettivo di migliorare la qualità della vita delle donne indiane delle fasce più svantaggiate attraverso l'insegnamento del mestiere di sarta specializzata.

Lancio Progetto Brembo Car Pooling

Il progetto agevola gli spostamenti casa-lavoro con un sistema innovativo basato su una piattaforma web.

2011

2012

Premio Ambrogio Lorenzetti per la governance delle imprese (società quotate)

Lancio Progetto Brembo WHP (Workplace Health Promotion), Italia

Il progetto, in collaborazione con le istituzioni del territorio, promuove stili di vita salutari sia sul lavoro sia a casa.

Lancio Brembo for Family (Italia)

Il progetto, dedicato ai collaboratori, offre momenti di formazione e riflessione sul tema della genitorialità.

Lancio Brembo to You, Italia

Il progetto propone spunti di riflessione sul benessere individuale.

2013

2014

Istituzione Comitato Sponsorizzazioni Socio-Culturali e Donazioni

Il Comitato ha lo scopo di garantire una gestione strutturata delle sponsorizzazioni a livello di Gruppo.

Primo Family Day in Repubblica Ceca

Prima edizione della Policy on non discrimination and diversity

Lancio del Progetto "Brembo Strong" in Brembo North America

Il progetto promuove uno stile di vita salutare sul lavoro e a casa.

2015

2016

SOSTeniamoci

In collaborazione con l'ONG Cesvi, il progetto sostiene un gruppo di minori stranieri non accompagnati residenti a Bergamo in un percorso verso l'autonomia socio-economica.

Adesione al Carbon Disclosure Project – Water

Programma finalizzato al monitoraggio e riduzione dei consumi idrici.

2017

Pubblicazione prima Relazione di Sostenibilità (su base volontaria).

Definizione CSR Management System per il Gruppo

Audit di sostenibilità da parte di Volkswagen, stabilimento di Dabrowa (Polonia)

Premio CDP Climate Change 2017 (emissioni CO₂)

Premio assegnato a Brembo per la sua capacità di risposta al cambiamento climatico (Carbon Disclosure Project).

Casa del Sorriso Brembo - Cesvi in India

In collaborazione con l'ONG Cesvi, un hub di servizi e tre centri educativi per donne e bambini nelle slum di Pune.

House of Smile e I was a Sari ricevono il riconoscimento Impresa Awards

Istituito dalla Indo-Italian Chamber of Commerce and Industry, nella categoria "Community Development (Society) Awards 2017.

2.4 IL DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER

Il dialogo con gli stakeholder, interni ed esterni, è per Brembo un elemento importante della sua strategia per migliorare gli impatti delle attività aziendali sull'ambiente e la società, in quanto consente al Gruppo di raccogliere informazioni importanti sul contesto di riferimento, e di avere un riscontro al suo operato.

Attraverso questo processo di ascolto e confronto, Brembo può infatti valutare in che misura stia comprendendo e soddisfacendo le aspet-

tative e gli interessi dei propri stakeholder e può individuare le aree in cui rafforzare l'impegno e quelle in cui confermare l'approccio adottato.



Presupposti per consolidare un dialogo duraturo e mutualmente proficuo sono:





- l'identificazione degli stakeholder chiave con cui promuovere le iniziative di confronto periodico: a questo proposito la mappa degli stakeholder, inclusiva delle relative aspettati-





ve, è stata rilevata tramite indagini interne con le strutture aziendali deputate alla gestione quotidiana dei rapporti con le rispettive categorie di portatori d'interesse;

- la definizione delle modalità più adeguate per il coinvolgimento degli stakeholder.



La tabella che segue presenta in maniera sintetica gli strumenti di ascolto e coinvolgimento e le aspettative di tutti gli interlocutori del Gruppo, espressione dei diversi interessi a cui Brembo è tenuta a rispondere.

Interlocutori del Gruppo	Strumenti di ascolto e coinvolgimento	Aspettative e interessi degli stakeholder nei confronti di Brembo
Investitori 	<ul style="list-style-type: none"> - Assemblea degli Azionisti - Canali di ascolto e supporto offerto dalla funzione di Investor Relations - Incontri, roadshow (circa 10 ogni anno) e conferenze call trimestrali con analisti - Sito web istituzionale e caselle e-mail dedicate 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescita del valore azionario del Gruppo Brembo - Riduzione dei rischi legati all'investimento - Trasparenza sugli assetti di Corporate Governance, sulla strategia e gli obiettivi di lungo termine, sull'operato del management, sull'andamento aziendale, con riferimento anche alle performance ambientali e sociali
Clienti 	<ul style="list-style-type: none"> - Attività e relazioni quotidiane delle Business Unit: "Divisione sistemi auto e veicoli commerciali", "Divisione dischi freno", "Moto", "Aftermarket" e "Performance Group" - Programmi di progettazione congiunta - Questionari di valutazione e processi di qualificazione fornitori - Canali di assistenza alla clientela - Rete di supporto e formazione per i professionisti della riparazione "Brembo Expert" - Indagini di rilevazione delle esigenze e delle aspettative dei clienti per lo sviluppo di nuovi prodotti 	<ul style="list-style-type: none"> - Affidabilità e sicurezza dei prodotti - Affidabilità e flessibilità dei processi produttivi affinché sia garantita la business continuity e il rispetto delle tempistiche di consegna - Continua innovazione nei prodotti, anche con riferimento al miglioramento delle prestazioni ambientali e la cura per il design di prodotto - Sostegno allo sviluppo congiunto di soluzioni personalizzate - Supporto tecnico alla rete di professionisti della riparazione e assistenza nel trasferimento del know-how - Tutela del valore del marchio "Brembo", anche come elemento di distinzione per i veicoli e le moto
Utilizzatore finale 	<ul style="list-style-type: none"> - Canali di assistenza alla clientela - Monitoraggio e interazione sui social network - Feedback dalle case produttrici di veicoli e moto 	<ul style="list-style-type: none"> - Affidabilità e sicurezza dei prodotti Brembo - Informazione sulla corretta manutenzione dei sistemi frenanti - Tutela del valore del marchio "Brembo", anche come elemento di distinzione per i veicoli e le moto
Persone Brembo 	<ul style="list-style-type: none"> - Indagini di rilevazione (ogni tre anni) del clima interno, soddisfazione lavorativa e coinvolgimento - Tavoli di confronto sindacale - Attività e relazioni quotidiane della funzione Risorse Umane e Organizzazione - Canali per la raccolta di segnalazioni delle violazioni al Codice Etico, al Code of Basic Working Conditions e alla Policy on non discrimination and diversity - Attività di comunicazione interna (portale intranet, house organ aziendale e bacheche) - Interventi di formazione su comportamenti organizzativi 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente di lavoro sicuro, dove sia tutelata la salute e il benessere psico-fisico delle persone - Stabilità occupazionale - Opportunità di percorsi di crescita personale e professionale - Percorsi di formazione e sviluppo delle competenze - Politiche retributive e sistemi di incentivazione meritocratici - Inclusione e valorizzazione delle diversità - Trasparenza e coinvolgimento riguardo agli obiettivi e all'andamento dell'azienda
Fornitori 	<ul style="list-style-type: none"> - Attività e relazioni quotidiane della funzione Acquisti 	<ul style="list-style-type: none"> - Puntuale e corretto rispetto delle condizioni contrattuali - Continuità nelle richieste di fornitura - Possibilità di sviluppo di partnership strategiche per il miglioramento delle proprie attività

<p>Comunità locali</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Attività di orientamento e coinvolgimento di studenti di scuole superiori e istituzioni universitarie e relativi programmi di recruiting - Tavoli di confronto e dialogo con la Pubblica Amministrazione - Iniziative di apertura degli stabilimenti Brembo a visite delle famiglie dei lavoratori (giornate “Porte aperte”) in diversi paesi di presenza del Gruppo - Iniziative a sostegno dello sviluppo sociale e culturale dei territori promosse dal Gruppo - Canali per la raccolta di segnalazioni delle violazioni al Codice Etico - Monitoraggio attraverso media (stampa, riviste specialistiche, TV, web, social network) 	<ul style="list-style-type: none"> - Supporto al mondo della scuola, anche attraverso la disponibilità a ospitare studenti in percorsi di alternanza scuola-lavoro - Collaborazione con Università e centri di ricerca nello sviluppo e diffusione di conoscenze e competenze ingegneristiche e tecnico-scientifiche - Offerta di opportunità di lavoro e processi di selezione del personale trasparenti e meritocratici - Creazione e tutela dell’occupazione nel Gruppo e nell’indotto - Sviluppo di processi produttivi e logistici che salvaguardino le condizioni ambientali e la salute delle popolazioni limitrofe alle realtà produttive di Brembo e dei fornitori da cui il Gruppo si approvvigiona - Partecipazione e sostegno di Brembo a progetti di sviluppo culturale e inclusione sociale
<p>Istituzioni</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Tavoli e iniziative di confronto istituzionale, a livello nazionale e internazionale - Audizioni alle Commissioni parlamentari 	<ul style="list-style-type: none"> - Assicurare pieno rispetto e adesione alle normative vigenti - Contribuzione allo sviluppo di normative sul controllo delle emissioni inquinanti in ambito automotive attraverso la condivisione di know-how e di conoscenze specifiche settoriali - Promozione dello sviluppo locale e del raggiungimento degli obiettivi posti dall’agenda internazionale - Controllo della filiera per la gestione dei rischi sociali e ambientali in tutta la catena del valore
<p>Generazioni future</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Attenzione alle campagne di sensibilizzazione delle associazioni ambientaliste e alle analisi della comunità scientifica 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrasto all’inquinamento atmosferico e al surriscaldamento globale - Conservazione delle risorse naturali e circolarità dell’economia - Protezione degli ecosistemi e della biodiversità naturale - Contribuzione al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite
<p>Aziende del settore e concorrenti</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Partecipazione ai lavori e alle commissioni tematiche delle associazioni di categoria 	<ul style="list-style-type: none"> - Coinvolgimento nell’analisi dell’andamento e delle esigenze del settore per la definizione di strategie comuni di rafforzamento dell’industria e lo sviluppo di politiche di settore - Rafforzamento delle relazioni industriali anche in ottica di collaborazione precompetitiva su alcuni aspetti chiave, quale il miglioramento della sostenibilità del settore - Tutela della libera concorrenza

Il confronto con i protagonisti dell'industria automobilistica

Per la promozione di un dialogo costruttivo con le istituzioni e per favorire il confronto fra i principali attori del settore, Brembo aderisce a differenti associazioni e partecipa a tavoli di lavoro sia a livello locale sia internazionale, im-

pegnandosi a collaborare in un'ottica di sistema che consenta all'intero comparto automobilistico e motoristico di crescere, accelerare l'innovazione e realizzare progressi in una prospettiva d'interesse generale.

A livello internazionale il Gruppo collabora con le seguenti associazioni/organizzazioni:

Associazione	Principali obiettivi
CLEPA - European Association of Automotive Suppliers	Riunisce a livello europeo le imprese fornitrici delle case automobilistiche, rappresentandone gli interessi nei rapporti con le istituzioni europee, le Nazioni Unite e le organizzazioni correlate, fra cui ACEA, JAMA e MEMA. Attualmente Brembo ricopre l'incarico della Presidenza del CLEPA.
CAEF - European Foundry Association	Riunisce e rappresenta a livello europeo gli operatori del settore delle fonderie.
SAE - Society of Automotive Engineers	SAE International è un'associazione globale di ingegneri ed esperti tecnici impegnati nell'industria automobilistica, aerospaziale e di produzione dei veicoli commerciali che promuove la collaborazione, la condivisione di conoscenze e l'aggiornamento professionale dei suoi membri.
UNECE – United Nations Economic Commission for Europe	Ha l'obiettivo principale di promuovere l'integrazione economica tra i 56 Stati membri in Europa, Nord America e Asia.

A livello nazionale il Gruppo partecipa attivamente alle iniziative di:

Paese	Associazioni/organizzazioni e principali obiettivi
■ Italia	<ul style="list-style-type: none"> ➔ CONFINDUSTRIA: rappresenta le realtà manifatturiere e dei servizi attive in Italia, promuovendo la tutela dei loro interessi legittimi nei rapporti con le istituzioni, le amministrazioni pubbliche e le organizzazioni economiche, politiche, sindacali e sociali. Brembo è rappresentante generale per la grande industria nel Consiglio Generale dell'Associazione. ➔ ANFIA: riunisce più di 260 imprese italiane che operano nei settori della costruzione, trasformazione ed equipaggiamento degli autoveicoli per il trasporto individuale e collettivo di persone e merci. ➔ ANCMA: rappresenta le imprese produttrici di moto e della relativa componentistica operative in Italia, tutelandone gli interessi e promuovendo la risoluzione dei problemi di carattere economico, tecnico e normativo della categoria.

Paese	Associazioni/organizzazioni e principali obiettivi
<p>■ Italia</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ASSOFOND: rappresenta il settore delle fonderie italiane nei rapporti con le istituzioni, le amministrazioni, le organizzazioni economiche, politiche e sociali nazionali, comunitarie ed internazionali. ➤ ASSONIME: associazione fra le società italiane per azioni che si occupa dello studio e della trattazione dei problemi che riguardano gli interessi e lo sviluppo dell'economia italiana; Nel giugno 2017, il Presidente di Brembo è stato nominato membro del Consiglio Direttivo, per il biennio 2017-2018. ➤ AIR: l'Associazione Italiana Investor Relations promuove il ruolo dell'Investor Relations Officer (IRO) nella comunità finanziaria. ➤ AIRI: Associazione Italiana per la Ricerca Industriale. ➤ AODV: Associazione dei Componenti degli Organismi di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001. ➤ ACI: con oltre un milione di soci è la più grande libera associazione in Italia che rappresenta e tutela gli interessi dell'automobilismo italiano, di cui promuove lo sviluppo attraverso la diffusione di una nuova cultura della mobilità. ➤ Camera di commercio italo-cinese: favorisce lo sviluppo delle relazioni economiche e commerciali tra Italia e Cina mediante attività informative e formative, ricercando opportunità per le imprese italiane interessate al mercato cinese e per quelle cinesi che vogliano operare in Italia. ➤ Camera di commercio italo-russa: contribuisce allo sviluppo della collaborazione economica, commerciale, tecnica, giuridica, scientifica e culturale tra Italia, la Confederazione Russa e gli altri stati della CSI. ➤ Camera di commercio e industria italiana per la Spagna: promuove le relazioni economiche e commerciali tra Spagna e Italia. <p>Brembo fa inoltre parte delle seguenti associazioni: IBC (Industrie Beni di Consumo) per codici a barre; OICA - Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles; ACEA - Association des Constructeurs Européens d'Automobiles ; CUNA - Commissione Tecnica di Unificazione nell'Autoveicolo; Albo Laboratori Ricerca; AICIP - Associazione Italiana dei consulenti ed esperti in proprietà industriale di enti e imprese; UNI - Ente nazionale italiano di unificazione; WG 16 ISO 26262 - Functional Safety Expert Member of TC22/SC3/WG16 "ISO 26262 working group"; AUTOSAR (Safety Group) - Automotive Open System Architecture; ASM (American Society for Metals); NED COMMUNITY - Associazione italiana degli amministratori non esecutivi e indipendenti; Club FARO - Organizzazione di ottimizzazione all'acquisto di materie prime e materiali non ferrosi.</p>
<p>■ Spagna</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ SERNAUTO: riunisce le imprese operanti nel settore della produzione di equipaggiamenti di ricambio per autoveicoli, curandone le relazioni con le organizzazioni nazionali e internazionali di riferimento. ➤ ANCERA: associazione dei rivenditori indipendenti di equipaggiamenti per veicoli, ricambi, pneumatici e accessori operanti in Spagna, che ha l'obiettivo di favorire la collaborazione e l'innovazione nel settore automobilistico per rafforzare la sicurezza e migliorare la produttività. ➤ FEMZ: Federation of Metal Societies of Zaragoz. È una organizzazione a livello provinciale che riunisce gli imprenditori che svolgono attività nel settore metallurgico.
<p>■ Polonia</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ PKPP Lewiatan: riunisce le imprese operanti nel paese, favorendo la tutela dei loro interessi legittimi nel rapporto con le istituzioni pubbliche e le organizzazioni sindacali.

Paese	Associazioni/organizzazioni e principali obiettivi
<p>■ India</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ SOCIETY OF INDIAN AUTOMOBILE MANUFACTURERS: riunisce e rappresenta le principali imprese produttrici di autoveicoli e componenti. ➔ CONFEDERATION OF INDIAN INDUSTRY: promuove lo sviluppo industriale in India, rappresentando gli interessi del tessuto imprenditoriale e favorendo la collaborazione con il Governo e la società civile. ➔ MAHARATTA CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRIES: associazione per lo sviluppo industriale ed economico della regione di Pune. ➔ INTERNATIONAL MARKET ASSESSMENT INDIA PVT. LTD: associazione che offre servizi di consulenza. Brembo partecipa al CEO & CFO forum. ➔ CAMERA DI COMMERCIO E INDUSTRIA INDO ITALIANA: promuove le attività commerciali tra India ed Italia. ➔ AUTOMOTIVE RESEARCH ASSOCIATION OF INDIA: associazione di ricerca industriale in collaborazione tra l'industria automobilistica, il Ministero dell'Industria e il Governo dell'India. ➔ AUTOMOTIVE COMPONENT MANUFACTURERS ASSOCIATION: associazione che rappresenta l'interesse dell'industria automobilistica indiana.
<p>■ Cina</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ FONDAZIONE ITALIA-CINA: riunisce il mondo imprenditoriale italiano operante in Cina e le imprese cinesi in Italia con l'obiettivo di agevolare flussi di persone, idee, capitali, beni e servizi tra Italia e Cina, migliorando la presenza dell'Italia in Cina e presso le istituzioni cinesi in modo da favorire scambi commerciali e consolidare le relazioni culturali e d'affari fra i due paesi; dal 2016, Il Presidente di Brembo è Membro del Consiglio di Amministrazione della Fondazione. ➔ NANJING ASSOCIATION OF ENTERPRISES WITH FOREIGN INVESTMENT: Associazione che favorisce gli investimenti stranieri delle imprese.
<p>■ Stati Uniti</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ OESA - ORIGINAL EQUIPMENT SUPPLIER ASSOCIATION: riunisce le principali imprese attive nel settore automotive statunitense con l'obiettivo di promuovere collaborazioni di filiera e la tutela di interessi comuni. ➔ SAE BRAKE EXECUTIVE BOARD State Bar of Michigan. ➔ MMSDC - MICHIGAN MINORITY SUPPLIER DEVELOPMENT COUNCIL: una organizzazione impegnata a guidare la crescita economica tra le comunità di minoranza ➔ AASA - AUTOMOTIVE AFTERMARKET SUPPLIERS ASSOCIATION: associazione per produttori di component aftermarket con l'obiettivo di promuovere un ambiente collaborativo. ➔ BRAKE MANUFACTURER'S COUNCIL: comitato dedicato a fornire e mantenere le comunicazioni con le autorità con funzione legislativa o regolamentare, le cui azioni possono influenzare le parti in causa nel mondo del sistema frenante. ➔ MIX - MODERN INDUSTRY EXPERTISE: consiglio consultivo per i dirigenti aftermarket con l'intento di educare e affrontare le preoccupazioni del business dal punto di vista dei millennials. <p>Brembo è inoltre membro di diverse Camere di Commercio locali che favoriscono lo sviluppo delle attività economiche nello stato del Michigan, fra cui la Plymouth Chamber of Commerce e la Michigan Chamber of Commerce.</p>
<p>■ Messico</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ CAINTRA: rappresenta e promuovere gli interessi della comunità industriale della regione di Nuevo Leon.
<p>■ Giappone</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ JSAE - SOCIETY OF AUTOMOTIVE ENGINEERS OF JAPAN: società giapponese che promuove lo sviluppo della scienza e della tecnologia dell'automobile.

Paese	Associazioni/organizzazioni e principali obiettivi
■ Inghilterra	<ul style="list-style-type: none"> ➤ MIA MOTORSPORT INDUSTRY ASSOCIATION: è la principale associazione commerciale mondiale per i settori Motorsport, Performance Engineering, Servizi e Tuning.
■ Argentina	<ul style="list-style-type: none"> ➤ AFAC - ASOCIACION FABRICANTES DE AUTOPARTES Y COMPONENTES: associazione che riunisce i produttori dell'industria dei componenti per auto in Argentina. ➤ AMCHAM - US CHAMBER OF COMMERCE: promuove incontri tra professionisti di società differenti con la finalità di scambiare conoscenza e opportunità.
■ Brasile	<ul style="list-style-type: none"> ➤ FIEMG AND SINDIPEÇAS: associazione di aziende che promuove lo sviluppo del commercio e mediano la contrattazione collettiva con le Unioni Sindacali.



2.5 LA MATRICE DI MATERIALITÀ

Per la definizione della struttura e dei contenuti della Dichiarazione Non Finanziaria, Brembo ha eseguito un processo di analisi di materialità, volto a identificare gli ambiti in cui le attività del Gruppo possono incidere maggiormente sugli ecosistemi naturali nonché sul benessere delle comunità, delle persone e di tutti gli stakeholder del Gruppo.

In applicazione dello standard per la rendicontazione di sostenibilità definito dal Global Sustainability Standard Board del GRI, gli aspetti materiali di sostenibilità sono stati valutati rispetto alla loro capacità di influenzare significativamente le decisioni e l'opinione degli stakeholder, nonché in relazione al loro impatto sulle performance del Gruppo.

Il processo di analisi è stato condotto dal team interno di coordinamento delle politiche di Corporate Social Responsibility, con il coinvolgimento del top management, e con il supporto di una società di consulenza esterna specializzata in analisi, monitoraggio e rendicontazione degli impatti sociali, ambientali ed economici dell'attività di impresa. Tale processo si è articolato in 4 fasi principali:



La fase di identificazione degli aspetti di sostenibilità rilevanti per il settore e la realtà del Gruppo si è basata sull'analisi di diverse fonti informative quali:

- documenti aziendali, fra cui a titolo esemplificativo, la Relazione Finanziaria annuale di Gruppo, il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001, le presentazioni, i comunicati e le trascrizioni

delle conferenze call con analisti finanziari, i verbali dell'Assemblea degli Azionisti, il Codice Etico, la Policy on non discrimination and diversity, il Code of Basic Working Conditions nonché il Codice di condotta anti-corruzione, l'house organ "My Brembo", i report di monitoraggio delle performance di Sicurezza, Ambiente e Qualità;

- documenti esterni, quali report di analisi dei cambiamenti di scenario, elaborati fra gli altri dal World Economic Forum e dal GRI (Sustainability Topics - What do stakeholders want to know?), questionari di valutazione delle performance di sostenibilità di Brembo inviati dai principali clienti, analisi di benchmarking svolta sui principali competitor, attività di ricerca su Internet, rassegne stampa Brembo;
- standard e iniziative multi-stakeholder internazionali, fra cui gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, il Global Compact, il framework delle Nazioni Unite "Protect, Respect and Remedy", le Linee Guida dell'OCSE per le imprese multinazionali, la CSR Agenda for Action della Commissione Europea, gli standard GRI 101, 102, 103, 200, 300 e 400, lo standard SASB, le Linee Guida UNI ISO 26000 per la Responsabilità Sociale delle organizzazioni, i questionari del CDP (Carbon Disclosure Project) sul cambiamento climatico e la gestione delle risorse idriche.

Per la pubblicazione della prima Relazione di Sostenibilità relativa all'anno di rendicontazione 2016, il processo di mappatura ha portato all'identificazione di 65 temi di potenziale rilievo per il Gruppo. Da questi il team interno ha selezionato i 28 aspetti ritenuti più significativi sulla base del proprio giudizio professionale, successivamente sottoposti alla valutazione del top management aziendale. Tre aspetti sono stati considerati un prerequisito alla base del modello di sostenibilità di Brembo e pertanto non sono stati sottoposti a ulteriori analisi di rilevanza:

- la creazione di valore economico sostenibile nel lungo periodo;
- l'adozione di un sistema di Governance efficace e trasparente;
- la costante attenzione alla compliance riguardo alle normative e alle regolamentazioni.

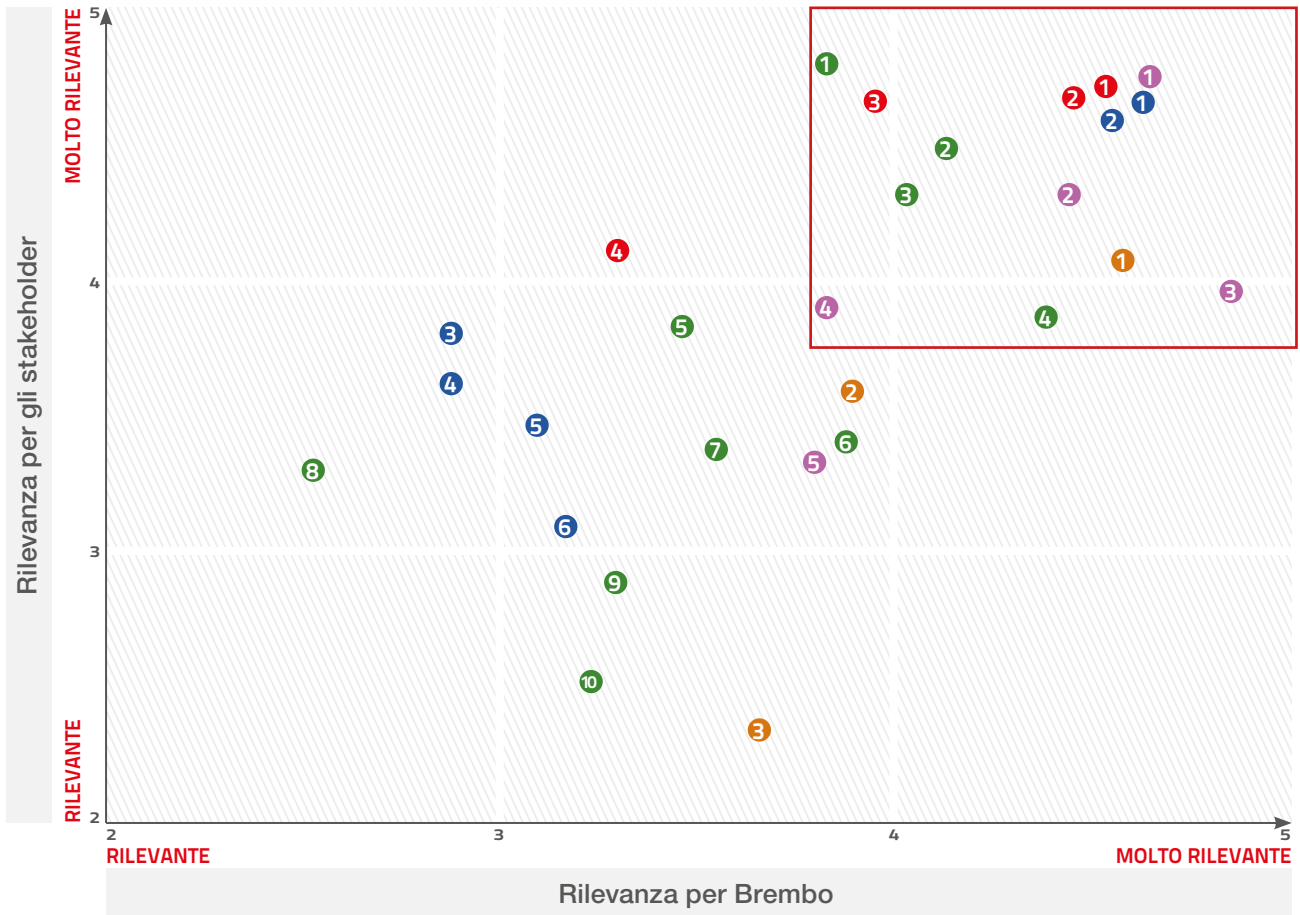
La matrice di materialità

La matrice di materialità, che è il risultato del processo di valutazione sopra descritto, trova la sua traduzione grafica nello schema sotto riportato, nel quale i **28 temi più significativi** sono posizionati lungo due assi:

- l'asse delle ascisse riflette la significatività degli aspetti per Brembo;
- l'asse delle ordinate riflette la significatività degli aspetti per i principali stakeholder del Gruppo.

Nel corso del 2017, il top management del Gruppo ha effettuato una nuova valutazione sul posizionamento delle 28 tematiche nella matrice di materialità rispetto a quanto definito nel 2016. L'aggiornamento è frutto della nuova rilevanza attribuita dal management ai diversi temi, considerati i trend del settore, l'impatto economico-finanziario e reputazionale e le recenti strategie di Brembo. Come già nel precedente esercizio, i top manager hanno valutato la rilevanza degli aspetti materiali, in qualità di portavoce della visione del Gruppo e interpretando il punto di vista degli stakeholder.

La Matrice 2017 è stata esaminata ed approvata dal Consiglio di Amministrazione del 18 dicembre 2017, previo esame da parte del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità nella riunione del 14 dicembre 2017. La differente colorazione dei temi identifica la categoria di stakeholder maggiormente influenzati dai vari aspetti di sostenibilità.



PERSONE

- 1 Salute e sicurezza dei lavoratori
- 2 Sviluppo delle Persone Brembo
- 3 Benefit e conciliazione vita-lavoro per le Persone Brembo
- 4 Tutela delle libertà sindacali e dei diritti dei lavoratori
- 5 Promozione delle diversità e delle pari opportunità
- 6 Ascolto e allineamento strategico delle Persone Brembo

CLIENTI

- 1 Qualità e Sicurezza totale del prodotto
- 2 Partnership coi clienti e co-design
- 3 Design di prodotto e stile
- 4 Customer satisfaction

COMUNITÀ E AMBIENTE

- 1 Sviluppo Locale e Globale
- 2 Gestione efficace delle emissioni in atmosfera
- 3 Gestione efficiente dei rifiuti
- 4 Efficienza energetica
- 5 Relazione con le comunità locali e stakeholder engagement
- 6 Eco-innovazione dei prodotti
- 7 Uso responsabile delle risorse idriche
- 8 Conflict minerals
- 9 Protezione del suolo da perdite e sostanze inquinanti
- 10 Selezione responsabile dei materiali

FORNITORI

- 1 Gestione della filiera di fornitura
- 2 Due diligence ambientale e sociale nei rapporti con fornitori e business partner
- 3 Collaborazione con i fornitori e promozione della supplier driven innovation

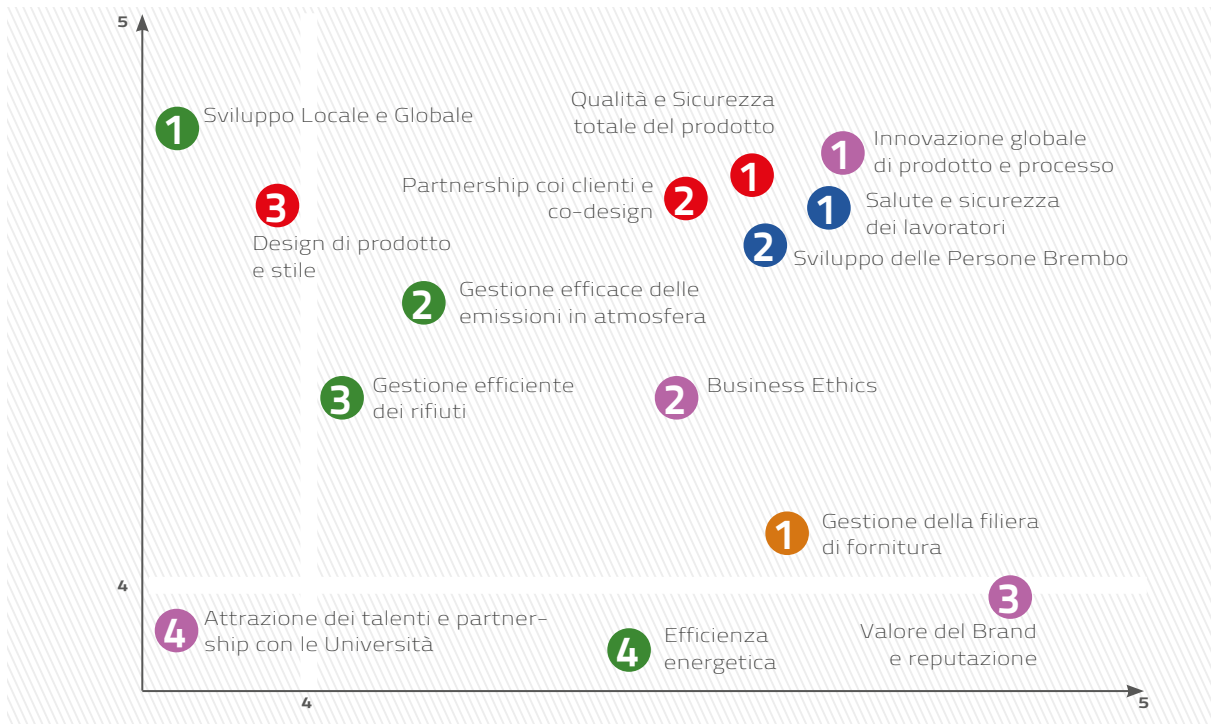
TEMI TRASVERSALI

- 1 Innovazione globale di prodotto e processo
- 2 Business Ethics
- 3 Valore del Brand e reputazione
- 4 Attrazione dei talenti e partnership con le Università
- 5 Partecipazione ad iniziative di sistema/settore

Presupposti al modello di sostenibilità di Brembo (non inclusi nella Matrice di Materialità)

- CREAZIONE DI VALORE SOSTENIBILE NEL TEMPO
- SISTEMA DI GOVERNANCE EFFICACE
- COMPLIANCE ALLE NORMATIVE

Rilevanza per gli stakeholder



Rilevanza per Brembo

I 14 temi identificati come materiali trovano una rendicontazione puntuale all'interno del presente documento, con un livello di dettaglio crescente in funzione della loro rilevanza per il Gruppo e per i suoi stakeholder, sono qui sinteticamente descritti:

Innovazione globale di prodotto e processo	<p>Costante innovazione di processo e di prodotto per assicurare il miglioramento della qualità del prodotto, anche in ottica di riduzione degli impatti sull'ambiente.</p> <p>Capacità di cogliere le opportunità che la digitalizzazione offre nel trasformare la programmazione della produzione e dei flussi logistici, assecondando l'esigenza dei clienti di poter fare affidamento su una filiera di fornitura estremamente flessibile, capace di rispondere alle richieste con logiche "just in time".</p>
Qualità e sicurezza totale del prodotto	<p>Innovazione per migliorare la sicurezza dei prodotti in tutte le loro componenti: resistenza meccanica, integrazione con l'elettronica avanzata, ecc.</p> <p>Garanzia di massima sicurezza dei sistemi frenanti commercializzati.</p> <p>Offerta ai clienti di prodotti con elevanti standard di qualità per garantire performance eccellenti, coerentemente al segmento di mercato (veicoli di alta gamma) a cui sono rivolti.</p>
Salute e sicurezza dei lavoratori	<p>Promozione di condizioni di lavoro che assicurino il pieno rispetto del diritto alla salute e alla tutela del benessere fisico dei lavoratori attraverso sistemi di gestione che consentano la prevenzione degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali.</p> <p>Promozione della salubrità e dell'ergonomia degli ambienti di lavoro.</p> <p>Investimenti in dotazioni infrastrutturali, in formazione e nella diffusione di una cultura della sicurezza.</p>
Sviluppo delle Persone Brembo	<p>Performance management, attraverso la valutazione periodica di tutto il personale e la definizione di percorsi strutturati e formalizzati di sviluppo di carriera.</p> <p>Mantenimento e sviluppo del personale critico e delle relative capacità, pianificando la sua successione.</p> <p>Programmi di gestione delle competenze e promozione della formazione e dell'aggiornamento continuo dei dipendenti (life-long learning).</p> <p>Opportunità di mobilità internazionale per le Persone Brembo.</p>
Partnership con clienti e co-design	<p>Collaborazioni nella filiera dell'automotive per l'innovazione e lo sviluppo dei prodotti.</p> <p>Capacità di monitorare le evoluzioni del mercato, reattività nel capire le innovazioni più promettenti e adattare rapidamente la propria offerta a queste sollecitazioni.</p>
Valore del brand e reputazione	<p>Promozione della distintività del marchio Brembo.</p> <p>Tutela della reputazione del Gruppo e del valore del marchio.</p>
Business Ethics	<p>Diffusione e formazione sul Codice Etico, Codice Antibribery, Codice di Condotta Antitrust, Modello 231 e Local Compliance Program.</p> <p>Controlli sull'efficace attuazione del Modello ex D.Lgs. 231/01 e del Codice Etico, efficace gestione delle segnalazioni di violazione e adozione di strumenti di tutela delle ritorsioni.</p> <p>Meccanismi interni ed esterni per la segnalazione di comportamenti non etici, non conformi agli standard aziendali o illegali.</p> <p>Sistemi incentivanti che promuovano e riconoscano l'impegno a gestire le proprie responsabilità/attività in un'ottica di miglioramento continuo della sostenibilità del business.</p>
Gestione della filiera di fornitura	<p>Correttezza e integrità in tutte le fasi del rapporto commerciale con i fornitori, dal processo di loro qualificazione all'assegnazione delle forniture fino al pagamento e alla risoluzione dell'eventuale contenzioso.</p> <p>Collaborazione all'interno della filiera attraverso rapporti commerciali stabili, assistenza agli investimenti e al rafforzamento delle capacità gestionali.</p>

Sviluppo Locale e Globale	<p>Strategia di internazionalizzazione e implicazioni per i territori di localizzazione.</p> <p>Consapevolezza del ruolo che riveste il Gruppo nello sviluppo di un indotto locale nei territori ove è operativamente presente, contribuendo alla creazione di infrastrutture, occupazione, training e sviluppo del tessuto imprenditoriale locale.</p> <p>Promozione di una classe manageriale locale nelle varie geografie di presenza del Gruppo.</p> <p>Contenimento degli impatti negativi dell'insediamento industriale, specialmente sull'ambiente e sugli ecosistemi locali.</p>
Design di prodotto e stile	<p>Espressione della qualità del prodotto anche attraverso la cura della sua forma ed estetica.</p>
Gestione efficace delle emissioni in atmosfera	<p>Controllo e riduzione delle emissioni di gas climalteranti generate dai processi produttivi.</p> <p>Utilizzo di tecnologie/sistemi per ridurre le emissioni di gas serra.</p> <p>Acquisto di energia da fonti rinnovabili e sviluppo di impianti a energia rinnovabile.</p> <p>Efficienza nella logistica e riduzione delle emissioni a effetto serra.</p> <p>Riduzione di altre emissioni nocive (es. ossidi di azoto - Nox, ossidi di zolfo - Sox, particolato fine -Pm10, composti organici volatili, ecc.).</p>
Efficienza energetica	<p>Riduzione dei consumi energetici diretti e indiretti.</p> <p>Gestione delle prestazioni energetiche e delle politiche energetiche.</p> <p>Investimenti in materia di efficienza energetica con particolare attenzione all'innovazione e all'adozione delle migliori tecnologie disponibili.</p>
Gestione efficace dei rifiuti	<p>Riduzione della produzione di rifiuti pericolosi e corretto smaltimento/recupero.</p> <p>Promozione di iniziative di riduzione e recupero degli sfridi.</p>
Attrazione dei talenti e partnership con le Università	<p>Capacità di attirare e trattenere all'interno del Gruppo talenti e competenze chiave anche attraverso relazioni con il mondo delle Università.</p>

Tra le 28 tematiche significative del Gruppo sono stati identificati anche alcuni temi espressamente richiesti dal Decreto 254, quali "Uso responsabile delle risorse idriche" e "Promozione delle diversità e delle pari opportunità";

queste pur non essendo valutate come le più materiali dal management del Gruppo, sono descritte nella presente Dichiarazione, in quanto lo stesso ne riconosce la valenza sociale.

©CAPITOLIO 3





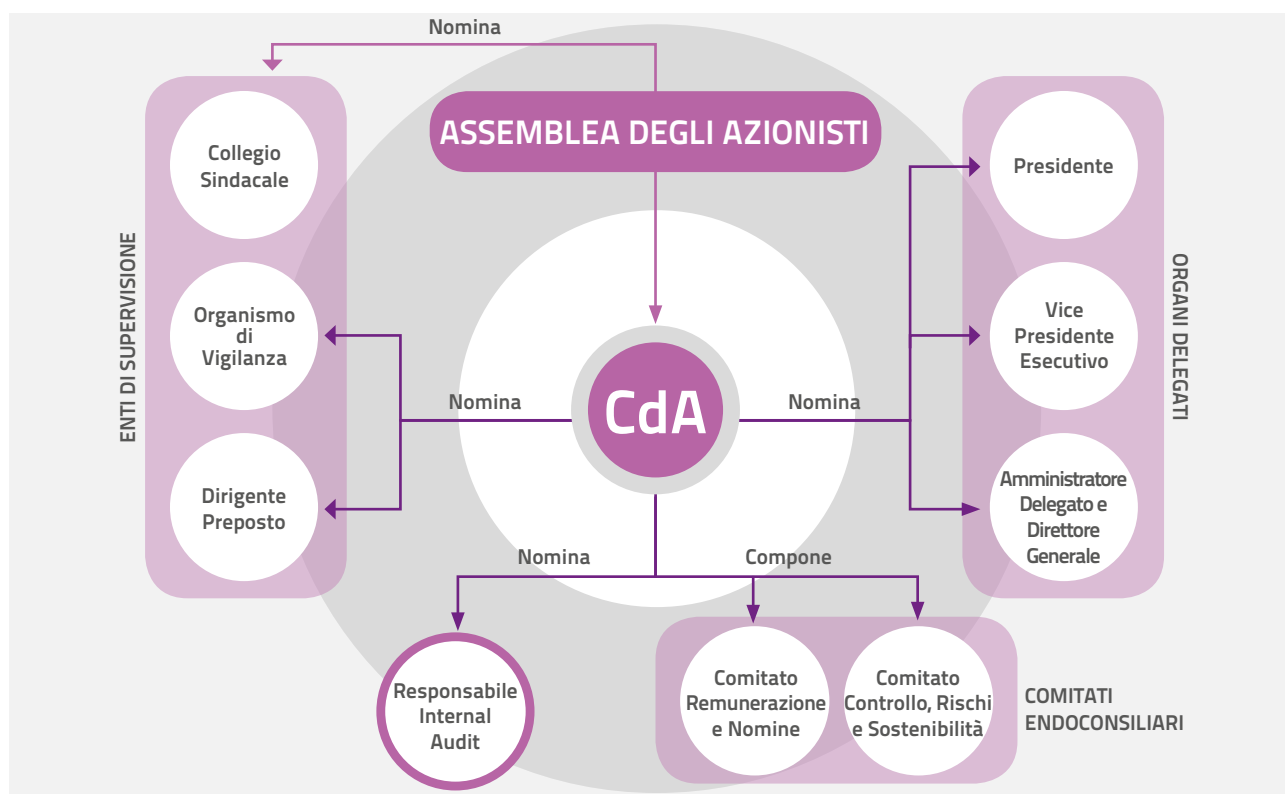
L'assetto organizzativo
UNA STRUTTURA
SOLIDA E FLESSIBILE
CHE GUARDA
AL DOMANI

3.1 IL MODELLO DI CORPORATE GOVERNANCE

Brembo ha strutturato un solido Modello di Corporate Governance basato sulle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana e sulle migliori prassi a livello internazionale, attraverso cui rispondere in maniera efficace agli interessi di tutti i propri stakeholder.

Nel corso degli anni il Gruppo ha prestato particolare attenzione all'adeguamento continuo del proprio assetto societario alle migliori pratiche internazionali, all'aggiornamento dei propri Codici di riferimento e al miglioramento dei processi per la gestione dei rischi, sia operativi che di sostenibilità.

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



■ **Assemblea degli Azionisti.** È l'Organo in cui si forma e si esprime la volontà sociale attuata poi dal CdA. È composta dagli Azionisti di Brembo che periodicamente si riuniscono per deliberare con modalità e su argomenti definiti dalle disposizioni della Legge e dallo Statuto della Società; tra i compiti più importanti dell'Assemblea degli Azionisti sono compresi la scelta dei componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale, nonché l'approvazione del Bilancio d'Esercizio.

■ **Consiglio di Amministrazione (CdA).** È l'Organo Amministrativo che guida il Gruppo e a cui compete la gestione della Società, fatto salvo quanto riconducibile alle funzioni assolte dall'Assemblea degli Azionisti. Il CdA è responsabile degli indirizzi strategici e organizzativi della Società e del Gruppo, svolge le

funzioni di analisi, condivisione e approvazione dei budget annuali e dei piani strategici, industriali e finanziari e relativo monitoraggio. Il Consiglio di Amministrazione è chiamato altresì ad assicurare una crescita sostenibile nel medio-lungo periodo attraverso un adeguato sistema di controllo e gestione dei rischi e a garantire massima trasparenza verso il mercato e gli investitori, ponendo particolare attenzione ai cambiamenti significativi delle prospettive di business così come delle situazioni di rischio cui la Società è esposta. Inoltre, il Consiglio di Amministrazione definisce annualmente la Politica generale per la Remunerazione degli Amministratori Esecutivi, degli altri Amministratori investiti di particolari cariche e dei Dirigenti con responsabilità strategiche. La Politica sulle Remunerazioni, in linea con i valori aziendali e in coerenza con le norme e le aspetta-

POLITICHE SULLA DIVERSITÀ DELL'ORGANO AMMINISTRATIVO

Nell'ambito dell'attività di autovalutazione svolta annualmente dal Consiglio, è emerso che la composizione del Consiglio debba rappresentare una combinazione di professionalità e competenze manageriali conformi ai requisiti di onorabilità, indipendenza e di genere previsti dalle disposizioni legislative, regolamentari e statutarie vigenti nonché dalle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina e adeguato alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del Gruppo. Conseguentemente il Consiglio di Amministrazione di Brembo ha approvato in data 3 marzo 2017 il "Regolamento del Consiglio di Amministrazione", applicabile a partire dal mandato consiliare 2017-2019, con l'obiettivo di fornire al mercato ulteriori criteri rispetto a quelli legislativi e regolamentari vigenti, il più possibile oggettivi, relativi alle modalità di costituzione e di lavoro del Consiglio stesso, adeguate alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del

Gruppo. Tali criteri includono inoltre le politiche in materia di diversità da applicare nella composizione dell'Organo Amministrativo di cui all'art. 123 bis del Testo Unico della Finanza. La diversificazione delle competenze richiesta dal Regolamento prevede che almeno 4 posizioni siano riservate a imprenditori o manager con background internazionale e/o provenienti da un'area geografica ove il business di Brembo è significativamente presente. Le competenze dei singoli, che arricchiscono la "squadra" del CdA, costituiscono uno dei principali indicatori di performance del sistema di Governance della Società. Tra i requisiti individuati dal Regolamento del CdA figurano l'età degli Amministratori Indipendenti, che non può essere inferiore a 35 anni e non può superare i 70 anni, e la previsione di una quota riservata al genere meno rappresentato secondo le disposizioni normative vigenti oltre all'identificazione di elementi qualitativi relativi alle competenze e professionalità degli Amministratori.

tive degli stakeholder, è definita in maniera tale da assolvere a due principali finalità:

- disegnare un sistema di remunerazione che sia basato sui principi di equità e meritocrazia, efficace non solo nell'attrarre, ma anche nel trattenere tutte le risorse che, grazie alle loro doti e qualità professionali elevate, possano gestire e operare con successo all'interno della Società;
- motivare tali risorse a raggiungere performance sempre più sfidanti, con l'obiettivo di un continuo miglioramento, anche attraverso l'uso di sistemi incentivanti che possano orientarne i comportamenti verso il raggiungimento degli obiettivi strategici per il business, in un'ottica di creazione del valore, favorendo l'allineamento degli interessi del management con le aspettative degli Azionisti.

L'Assemblea deli Azionisti tenutasi il 20 aprile 2017 ha confermato in 11 il numero dei componenti dell'Organismo Amministrativo e nominato il Consiglio di Amministrazione per il triennio 2017-2019.



Nel rispetto del Codice di Autodisciplina, sono stati istituiti all'interno del Consiglio di Amministrazione il Comitato Remunerazione e Nomine e il Comitato Controllo e Rischi, la cui denominazione è stata modificata con delibera consiliare del 20 aprile 2017 in Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità. I ruoli, la composizione e il funzionamento dei diversi Comitati sono definiti da specifici Regolamenti che recepiscono integralmente i principi e i criteri stabiliti dal Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana nella sua ultima edizione.

A seguito del rinnovo delle cariche sociali, Brembo ha organizzato un percorso di "induction" articolato in più sessioni, con l'obiettivo di fornire a tutti gli Amministratori e Sindaci, un'adeguata conoscenza della Società e del settore in cui opera il Gruppo, dei suoi prodotti, della sua organizzazione, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione, dei principi di corretta gestione dei rischi e del quadro normativo di riferimento.

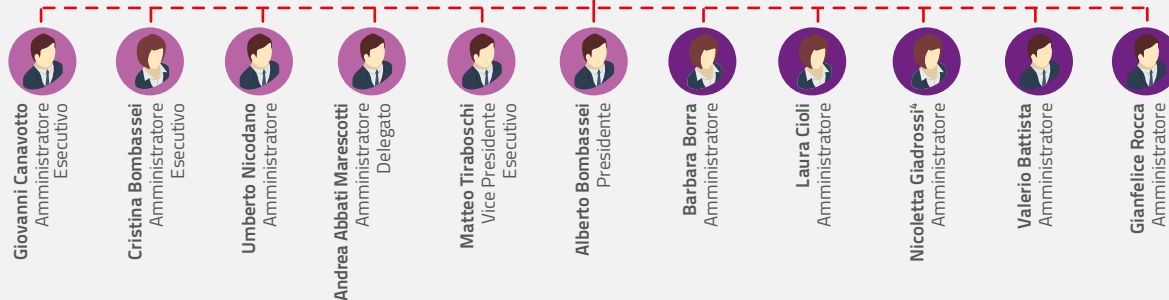
A ciascun Amministratore di nuova nomina sono consegnati tutti i Codici, i Regolamenti e le Procedure di governance adottati dalla società, che costituiscono il "Manuale dell'Amministratore".

⁴ La candidatura del Consigliere Nicoletta Giadrossi è stata presentata da un raggruppamento di Azionisti pari allo 0,515% del capitale sociale direttamente nel corso della riunione assembleare del 20.04.2017.

COMPOSIZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

-  Amministratore Non Indipendente
-  Amministratore Indipendente

CdA BREMBO



A seguito del rinnovo delle cariche sociali, Brembo ha organizzato un programma di induction per il primo anno di mandato (aprile 2017- aprile 2018) rivolto agli Amministratori e Sindaci di nuova nomina ma aperto anche a quelli già in carica, con interventi svolti dal Top Management, dai Direttori di Divisione/BU e da Direttori di staff secondo le seguenti modalità:

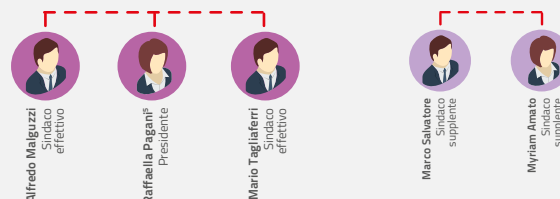
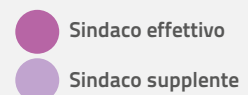
- 4 sessioni d'induction ad hoc relative a diversi macro-temi, tra cui la gestione del Business e del Prodotto, i Sistemi di Gestione Qualità, Sicurezza e Ambiente, il Piano Industriale e la Corporate Social Responsibility.
- 2 visite visita agli stabilimenti produttivi di Curno e Mapello (Bergamo), per approfondire i processi di sviluppo dei prodotti Brembo.
- 4 approfondimenti durante riunioni consiliari relativamente a Industry 4.0 strategie di crescita organica e non organica e operazioni di M&A, politiche Retributive e Piani di successione.

■ **Collegio Sindacale.** È l'Organo indipendente preposto a vigilare sull'osservanza della legge e dello Statuto sociale, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e

sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla Società. Il Collegio Sindacale è stato identificato con il "Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile" in base al D.Lgs. 39/2010 (come modificato dal D.Lgs. 135/2016), con 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. Il Collegio Sindacale di Brembo è composto da 3 Sindaci effettivi e 2 Sindaci supplenti, nominati dall'Assemblea degli Azionisti mediante il voto di lista; il Presidente del Collegio è nominato dalla lista di minoranza. Tutti i membri del Collegio Sindacale sono in possesso dei requisiti di eleggibilità, onorabilità e professionalità previsti dalla legge. Inoltre, i Sindaci effettivi sono scelti tra persone che possono essere qualificate come indipendenti in virtù di quanto previsto dal Codice di Autodisciplina.

⁵ La candidatura del Sindaco Raffaella Pagani è stata presentata da un raggruppamento di Società di Gestione del Risparmio e di altri investitori istituzionali (titolari complessivamente dello 0,523% del capitale sociale).

COMPOSIZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE



■ **Società di revisione.** È un ente esterno che ha l'incarico di revisione legale dei conti e che viene scelto dall'Assemblea degli Azionisti. Per gli esercizi dal 2013 al 2021 questo ruolo è stato affidato alla Società di Revisione Ernst & Young.

La gestione e la valorizzazione della Governance si fondano su una serie di responsabilità, connesse a un sistema di procedure, pratiche e attività finalizzate non solo a rispondere a imposizioni di legge, ma a rendere efficace il sistema di Governance nel suo complesso. A tal fine rilevano a livello di Gruppo anche i seguenti strumenti:

■ **Sistema delle Deleghe.** Brembo ha definito un sistema di deleghe e procure con l'obiettivo di assicurare la segregazione dei poteri e, quindi, migliorare i flussi e i processi relativi ad assicurare la compliance normativa. Esso è parte integrante del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi di

Brembo e costituisce uno strumento di gestione, presidio, vigilanza, anche ai fini del D.Lgs. 231/2001, perché consente:

- (i) l'identificazione dei soggetti che debbono compiere e, a posteriori, che abbiano compiuto, atti aventi rilevanza esterna e che eventualmente possano avere dato luogo alla consumazione di un reato;
- (ii) la condivisione delle decisioni e degli impegni anche onerosi da porre in essere in nome e per conto della società;
- (iii) la prevenzione dall'abuso dei poteri attribuiti.

■ **Modello di Governance delle Controllate.**

Brembo ha fissato regole interne, in aggiunta e nel rispetto delle normative applicabili in ciascun paese, in base alle dimensioni e alla complessità di ciascuna società controllata, per definire lo schema societario delle controllate affinché lo stesso sia compatibile con quello "tradizionale" della Capogruppo.

POLITICHE SULLA DIVERSITÀ DELL'ORGANO DI CONTROLLO

In occasione del rinnovo degli Organi Sociali per il triennio 2017-2019, sono stati formulati orientamenti per gli Azionisti da parte del Consiglio uscente per la valutazione dei nuovi componenti dell'Organo di Controllo, con riferimento all'esperienza e alla professionalità dei candidati al fine di garantire un'adeguata diversità nella composizione dell'Organo Amministrativo. In particolare, i requisiti per i candidati alla carica di Sindaco sono:

- esperienza complessiva di almeno un triennio in attività professionali o universitarie strettamente attinenti a quello di attività della Società; oppure
- esperienza maturata in funzioni dirigenziali in organismi che operano in settori strettamente attinenti all'attività della Società; oppure
- esperienza maturata in funzioni di amministrazione e controllo in società del settore e delle dimensioni di Brembo per un periodo idoneo.



Stabilimento di Escobedo (Messico)

3.2 IL SISTEMA PER LA GESTIONE RESPONSABILE DEL BUSINESS

Comportamenti trasparenti, etici e appropriati sotto ogni profilo sono considerati essenziali da Brembo per la corretta gestione delle attività aziendali. Con ciò s'intende non solo l'osservanza delle leggi e norme vigenti, ma anche la considerazione delle aspettative e delle aspirazioni dei diversi stakeholder.

Al fine di promuovere una politica preventiva di Gruppo, Brembo ha implementato un sistema di compliance globale ed integrato, dotandosi di un sistema di strumenti validi per tutto il Gruppo (Brembo Corporate e Compliance Tools⁶) volti a garantire un elevato standard etico. Il Codice Etico è il pilastro di tale sistema, ma deve essere letto ed interpretato unitamente ai documenti considerati essenziali per lo sviluppo e la diffusione dei valori fondamentali per il Gruppo, quali il Codice di condotta anti-corruzione, il Code of Basic Working Conditions, la Policy on non discrimination and diversity e altri codici di comportamento, politiche, procedure, linee guida e disposizioni organizzative ad oggi esistenti. Tali documenti sono in linea con le richieste del D.Lgs. 254/2016 il quale richiede di fornire informazioni inerenti le politiche praticate dall'impresa per la gestione degli impatti della propria attività negli ambiti non finanziari.

■ **Codice Etico.** Enuncia le norme di comportamento cui deve essere ispirata l'attività di tutti coloro che, a qualsiasi titolo, operano per Brembo, al fine di supportare una crescita sostenibile e proteggere la reputazione aziendale, nel rispetto dei principi condivisi a livello di Gruppo delle leggi applicabili, delle best practice, incoraggiando la comprensione e il rispetto delle diversità dei paesi in cui Brembo opera e diffondendo una vera e propria

cultura dell'integrità nelle relazioni con tutti gli interlocutori dell'azienda. A dicembre 2016 il CdA di Brembo ha approvato il nuovo Codice Etico del Gruppo, giunto alla sua terza edizione.

■ **Codice di condotta anti-corruzione.**

Ha l'obiettivo di garantire i principi di trasparenza; assicurare la chiarezza nell'ambito dei comportamenti ammessi e la conformità alle relative normative anticorruzione in qualsiasi luogo in cui Brembo svolge 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, erogazioni gratuite di beni e servizi a fini promozionali o di pubbliche relazioni, finanziamento a partiti politici, donazioni a organizzazioni benefiche. Qualsiasi cambiamento apportato al Codice di condotta anti-corruzione viene sottoposto all'approvazione del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, all'Organismo di Vigilanza e al CdA. La seconda edizione del Codice è stata approvata dal CdA di Brembo S.p.A. nel luglio 2017 e diffusa a tutti i dipendenti del Gruppo. Per le società del Gruppo che hanno sede in Cina è stato adottato un Addendum Anti-bribery China che, a integrazione del Codice

⁶ È possibile consultare i codici di condotta e le politiche Brembo disponibili al pubblico all'indirizzo www.brembo.com/it/company/corporate-governance/codici-di-condotta-e-policies.

Antibribery Brembo, equivalente del Codice di condotta anti-corruzione per le società estere, introduce ulteriori regole specifiche (nel rispetto della normativa locale).

■ **Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi di D.Lgs. 231.**

Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001 (di seguito Modello 231), approvato dal CdA e applicato a Brembo S.p.A., conforme a quanto definito nelle Linee Guida di Confindustria per la predisposizione dei modelli organizzativi, che è parte integrante del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi. Esso è costituito da:

- una Parte Generale, dove sono illustrati il profilo della Società, la normativa di riferimento, la funzione e le modalità di costruzione del Modello 231, i destinatari, il Regolamento dell'Organismo di Vigilanza, il sistema disciplinare e le misure da adottare per la relativa formazione, diffusione, nonché per le modifiche e l'aggiornamento;
- diverse Parti Speciali, relative alle specifiche tipologie di reati la cui commissione è ritenuta astrattamente ipotizzabile in Brembo in ragione del proprio profilo e dell'attività svolta, che stabiliscono i principi di comportamento e le misure preventive adottate dalla Società;
- schede Attività Sensibili che, distinte per reato e per aree sensibili, riportano le seguenti indicazioni: (i) Descrizione del Reato presupposto; (ii) Descrizione dell'Attività Sensibile rispetto a tale Reato; (iii) Soggetti coinvolti nell'Attività Sensibile; (iv) Ambiente di Controllo; (v) Descrizione dei Protocolli di Controllo adottati.

A luglio 2017, Brembo ha pubblicato il nuovo aggiornamento del Modello di Organizzazione Gestione e Controllo, ai sensi dell'art. 6 del D.Lgs. 231/2001.

■ **Brembo Compliance Guidelines.** Riassumono le principali regole di comportamento e i principi di controllo indicati nelle Parti Speciali del Modello 231, che le controllate sono chiamate ad adottare per prevenire la commissione di reati rilevanti ai sensi del D.Lgs. 231/2001. Prevengono le responsabilità penali di Brembo S.p.A. e delle sue controllate e la risalita della responsabilità dell'ente dalle controllate alla Capogruppo. Sono approvate dal CdA.

■ **Programmi di compliance locali.** Sono implementati in ciascuna società controllata e riassunti in uno specifico documento (avviene in Italia con il Modello 231) per prevenire o mitigare la responsabilità dell'impresa ai sensi della normativa locale, attraverso un processo di valutazione dei rischi, una mappatura delle aree sensibili ed elaborando i più idonei protocolli di controllo, che fanno parte del Sistema di Controllo e Gestione Rischi proprio di ciascuna controllata. Ogni Country General Manager, quale responsabile della funzionalità del Sistema di Controllo e Gestione Rischi di ciascuna società, è referente per l'implementazione e il monitoraggio del progetto di programmi di compliance locale, con il supporto dei diversi responsabili di processo e della relativa struttura organizzativa.

■ **Procedura per Operazioni con Parti Correlate – Conflitto d'interesse.**

Scopo della Procedura è assicurare la trasparenza e la correttezza sostanziale e procedurale di queste operazioni, se non compiute a condizioni di mercato, al fine di tutelare il superiore interesse della Società. Sussiste, infatti, conflitto di interessi quando un interesse o un'attività personale interferisce o potrebbe interferire con l'incarico di Brembo. Secondo il Codice Etico del Gruppo, qualunque situazione che può generare un conflitto d'interessi potenziale o attuale, deve essere comunicata all'im-

mediato superiore gerarchico. Le Linee Guida prevedono modalità idonee a garantire che le decisioni prese a qualsiasi livello non siano influenzate da interessi e/o relazioni private, bensì vengano effettuate nell'esclusivo interesse di Brembo; così come gli accordi commerciali siano stipulati o continuati esclusivamente sulla base di criteri oggettivi, fra cui la qualità, il prezzo e l'affidabilità dell'azienda partner in questione.

■ **Codice di Condotta Antitrust.** È stato approvato dal CdA di Brembo S.p.A. il 9 novembre 2017, al fine di rafforzare la sensibilità e la cultura delle strutture aziendali rispetto all'osservanza delle regole di concorrenza, anche alla luce di quanto previsto nel proprio Codice Etico, fornendo appropriati strumenti di monitoraggio. Integra il programma di Compliance Antitrust già attuato in azienda e costituisce una guida pratica, focalizzata sul business del Gruppo, che illustra in modo chiaro i divieti posti dalla normativa antitrust, le aree o situazioni di rischio di violazioni maggiormente diffuse, nonché i comportamenti corretti da adottare per garantire il pieno rispetto della normativa antitrust nei vari paesi in cui Brembo opera. Si applica ai dipendenti di Brembo S.p.A. e delle società controllate UE e costituisce un modello di riferimento per i programmi di Compliance che dovranno essere implementati a partire dal 2018 nelle società del Gruppo con sede fuori dall'Unione Europea. Nel 2018, rivestirà un ruolo importante la formazione, necessaria per divulgare gli ambiti applicativi. Nel 2017, non sono state registrate azioni legali riferite a concorrenza sleale, antitrust e pratiche monopolistiche.

■ **Code of Basic Working Conditions.** Introdotto nel 2011 e aggiornato nel 2016, sottolinea l'impegno di Brembo nel riconoscere il personale di tutti le sedi nel mondo, quale bene più importante ed

esprime i principi a cui ispirarsi al fine di garantire il rispetto dei diritti umani dei lavoratori. Nella definizione di tale Codice, il Gruppo si è ispirato alle principali fonti e standard internazionali, tra cui la Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo delle Nazioni Unite, la Dichiarazione Tripartita di Principi sulle Imprese Multinazionali, la Politica Sociale dell'ILO e le Linee Guida destinate alle Imprese Multinazionali dell'OCSE. La pubblicazione di questo documento, che esprime l'attenzione e l'impegno di Brembo alla tutela dei lavoratori e allo sviluppo del territorio, ha permesso alla Società di coinvolgere in questo percorso anche la propria catena di fornitura e di diffondere il proprio modo di fare business in modo etico nel rispetto dei valori inclusi nel Codice Etico Brembo.

■ **Policy on non discrimination and diversity.**

Attraverso questa policy Brembo riconosce e promuove il valore positivo della diversità e mostra il suo impegno nel contrastare qualsiasi forma di discriminazione, basata su sesso, razza, colore, religione, credo, età, origine etnica, origine nazionale, stato civile, gravidanza, disabilità, orientamento sessuale o qualsiasi altra caratteristica o condizione personale, nell'ambito di tutti i rapporti di lavoro. In particolare, Brembo si impegna a fare in modo che tutte le persone abbiano uguali opportunità di accesso a lavoro, servizi e programmi indipendentemente da caratteristiche personali non correlate a prestazioni, competenza, conoscenze o qualifiche.

■ **Policy Supply Chain.** Emessa e pubblicata a fine 2017, sul sito internet aziendale, la nuova versione della politica sulla gestione della catena di fornitura esprime l'impegno di Brembo nel selezionare fornitori potenziali che possano fornire prodotti e servizi in linea con l'approccio del Gruppo verso la qualità e la soddisfazione del cliente. I criteri e le mo-

dalità di selezione e interazione con i fornitori hanno il fine di garantire adeguati livelli di qualità e di affidabilità dei componenti d'acquisto, assicurando anche una corretta gestione delle connesse tematiche ambientali.

■ **Manuale Salute, Sicurezza e Ambiente.**

Esprime l'impegno di Brembo al miglioramento continuo delle performance in tema di salute, sicurezza e ambiente all'interno del Gruppo. Contiene i principi, che sono resi pubblici sul sito aziendale, attraverso la Politica della Qualità, Sicurezza e Ambiente, e i principali obiettivi connessi a tali tematiche, quali il perfezionamento delle prestazioni di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e di salvaguardia dell'ambiente, attraverso una pianificazione integrata delle fasi di ogni singolo processo, avendo come obiettivo la minimiz-

zazione di ogni rischio per i lavoratori e la progressiva riduzione dell'impatto ambientale, in un'ottica di sviluppo sostenibile.

Per garantire il rispetto dei principi fondanti, espressi nel Codice Etico e negli altri Codici di comportamento aziendali, nonché l'efficace attuazione del sistema di controlli dettato dal Modello 231, Brembo si avvale dei **seguenti Organi:**

■ **Organismo di Vigilanza (OdV).**

Composto da 3 membri, l'attuale OdV è stato nominato dal CdA in occasione del rinnovo delle cariche sociali da parte dell'Assemblea in data 20 aprile 2017 ed è destinato a rimanere in carica fino alla scadenza del mandato del Consiglio di Amministrazione e quindi, fino all'approvazione del Bilancio dell'esercizio 2019. In virtù di quanto previsto dal Model-

PRINCIPI PER LA GESTIONE DELLA SICUREZZA E DELL'AMBIENTE

- La progettazione dell'intero ciclo di vita dei prodotti di Brembo deve favorire il recupero e/o riciclo di tutti i materiali impiegati.
- La prevenzione dell'inquinamento e dei rischi per i lavoratori è attuata attraverso una gestione appropriata di sostanze e processi e una corretta conduzione, manutenzione e controllo degli impianti.
- La formazione e l'informazione sono gli strumenti principali per trasmettere e comunicare ai collaboratori i principi, le linee guida e le modalità di attuazione del Sistema di Gestione Sicurezza e Ambiente.
- La propensione di Brembo a ridurre l'impatto ambientale e i rischi residui delle proprie attività si attua anche attraverso la comunicazione aperta ed efficace con le persone e gli esterni.
- È necessario coinvolgere fornitori e contrattisti nel Sistema di Gestione Sicurezza e Ambiente per ridurre l'impatto ambientale e i rischi delle attività lavorative svolte all'interno dei siti industriali.
- Nella valutazione dei fornitori, Brembo considera con attenzione coloro che sono dotati di un Sistema di Gestione Ambientale certificato.
- La salute, la sicurezza individuale e collettiva ed il rispetto ambientale sono un requisito inalienabile: a questo fine sono orientate le decisioni aziendali e i comportamenti individuali.
- Il coinvolgimento più ampio e diffuso di tutti i dipendenti è il requisito fondamentale per il continuo miglioramento dei processi e dei servizi per gli aspetti di Sicurezza e Ambiente.

lo 231 di Brembo circa i requisiti richiesti ai membri dell'OdV (autonomia, indipendenza, onorabilità, professionalità), nonché delle best practice e della giurisprudenza di merito, i componenti dell'OdV, sono stati individuati tra soggetti dotati, oltre che dei requisiti sopra menzionati, di capacità specifiche in tema di attività ispettiva e consulenziale. Il Presidente è stato scelto all'esterno dell'organizzazione aziendale. L'OdV ha il compito di monitorare, raccogliere e segnalare al CdA ogni irregolarità o violazione al Modello di Organizzazione Gestione e Controllo, adottato ai sensi del D.Lgs. 231/01 dalle società Brembo S.p.A. e La.Cam. S.r.l., nonché le violazioni al Codice Etico e al Codice di condotta anti-corruzione, validi per tutto il Gruppo. Anche presso la società spagnola Corporacion Upwards 98 S.A. in ottemperanza alle leggi locali è istituito un Organismo con analoga funzione. Tutti i membri sono in possesso di requisiti di autonomia, indipendenza, onorabilità e professionalità, volti a garantire continuità di azione ed assicurare un'effettiva ed efficace attuazione del Modello.

■ **Internal Audit.** Assicura lo svolgimento di un'attività indipendente e obiettiva di assu-

rance e di consulenza finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. L'Internal Audit ha il compito di assistere il Gruppo 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. Ha, inoltre, il compito di verificare e valutare l'operatività e l'idoneità del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi del Gruppo, coerentemente con le Linee Guida e le Politiche di attuazione approvate dal Consiglio di Amministrazione di Brembo.

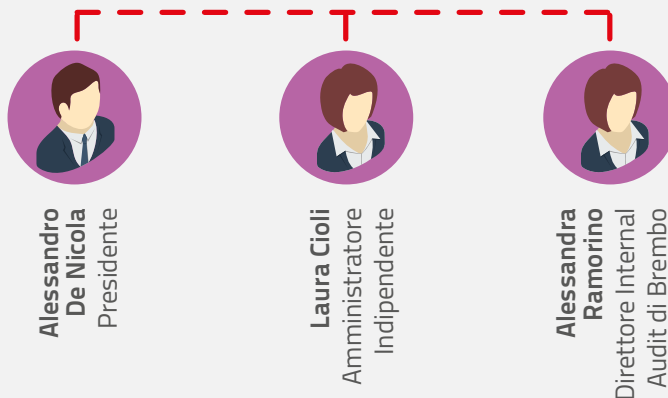
■ **Direzione Legale e Societario di Gruppo.**

Predisporre e dà esecuzione a programmi di prevenzione e mitigazione dei rischi di responsabilità amministrativa e penale del Gruppo, con riferimento anche ai temi di anti-corruzione e antitrust.

■ **Direzione Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo.**

Raccoglie e assicura l'adeguata analisi e gestione delle segnalazioni concernenti il Code of Basic Working Conditions e sulla Policy on non discrimination and diversity.

COMPOSIZIONE DELL'ORGANISMO DI VIGILANZA



Inoltre, il Gruppo si avvale dei seguenti **strumenti per assicurare la diffusione della cultura** di compliance e l'effettiva attuazione delle norme di comportamento sviluppate.

■ Procedura Segnalazioni (Whistleblowing).

Finalizzata a istituire e gestire correttamente canali di comunicazione diretta per la tempestiva segnalazione di eventuali violazioni e irregolarità riguardanti il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, il Codice Etico o altre disposizioni facenti parte dei Codici di comportamento di Brembo. La Procedura Segnalazioni del Gruppo è strutturata in maniera da assicurare la riservatezza del segnalante e la confidenzialità delle informazioni ricevute, nonché la validità delle stesse attraverso un comitato di supervisione che garantisce adeguata protezione contro le segnalazioni in malafede. In base alla Procedura Segnalazioni, eventuali violazioni, comportamenti o pratiche non conformi a quanto stabilito nel Codice di condotta anti-corruzione devono essere segnalate direttamente all'Organismo di Vigilanza, utilizzando uno dei canali messi a disposizione dalla Procedura stessa. Tutti gli stakeholder hanno la possibilità di segnalare eventuali casi di violazione e irregolarità, attraverso la mail dedicata organismo_vigilanza@brembo.it. Il canale di segnalazioni istituito dalla Società risulta già in linea con quanto previsto dalla Nuova Legge «Whistleblowing» (DDL 2208 approvato il 15.11.2017 dalla Camera dei deputati), tuttavia la Società sta valutando eventuali azioni/misure ulteriori da intraprendere per l'aggiornamento della propria Procedura «Whistleblowing». Nel 2017, non sono stati segnalati episodi di corruzione.

■ **Piani di formazione.** Il rispetto e l'adesione ai principi del Codice Etico, del Codice di condotta anti-corruzione, del Programma di Conformità Antitrust e del Modello 231 vengono promossi anche attraverso specifici piani di formazione dei collaboratori del Gruppo. Le iniziative di formazione, che prevedono lezioni in aula e attraverso strumenti di e-learning, sono personalizzate in base al ruolo ricoperto e al livello di esposizione al rischio delle singole persone. In particolare, risulta importante l'utilizzo degli specifici strumenti di Corporate Governance e di compliance (**Brembo Corporate e Compliance Tools**), disponibili e scaricabili anche dal sito internet aziendale. Inoltre, una copia del Codice Etico viene distribuita a tutti coloro che lavorano per Brembo e a tutti i nuovi assunti. La campagna di formazione sul tema corruzione è stata avviata nel gennaio 2012 (tramite corso on line sul Modello 231/01, che include una parte speciale dedicata a tale materia) e quindi con sessioni in aula (a seguito dell'adozione della prima edizione del Codice Antibribery – novembre 2013); essa è proseguita anche nel 2017 coinvolgendo il 5% della popolazione aziendale, principalmente costituito da neoassunti.

Nel corso del 2017 tutti i partner di Brembo hanno ricevuto comunicazione in merito alle politiche della Società in tema di anticorruzione e business integrity.



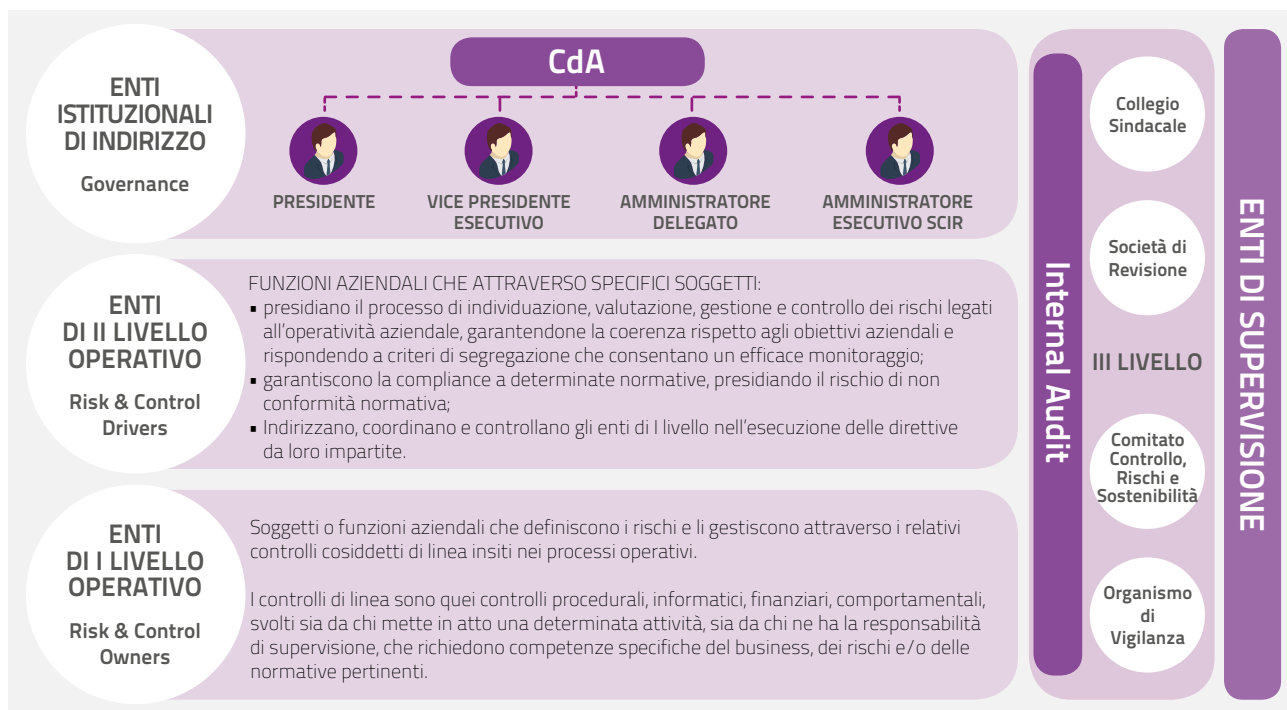
Persone Brembo formate su temi di etica, antitrust, anti corruzione e compliance al Modello 231.

3.3 IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E LA GESTIONE DEI RISCHI

L'efficace gestione dei rischi è un fattore chiave nel mantenimento del valore del Gruppo in un'ottica di sostenibilità nel tempo. A tale proposito Brembo ha definito, nel quadro del sistema di Corporate Governance, un Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi (SCIR), in ottemperanza alle migliori prassi in ambito nazionale e internazionale, costituito da specifiche regole, procedure e responsabilità organizzative.

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. Nello specifico, l'assetto organizzativo finalizzato alla gestione dei rischi aziendali si articola come segue:



Assetto Organizzativo:

- il **Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità**, che ha il compito di supportare le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi e alle tematiche di sostenibilità connesse all'esercizio dell'attività di Brembo e alle sue dinamiche di interazione con tutti gli stakeholder;
- l'**Amministratore Esecutivo**, con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, che ha il compito di identificare i principali rischi aziendali, dando esecuzione alle Linee Guida in tema di gestione dei rischi e verificandone l'adeguatezza;
- il **Risk Manager**, che ha il compito di garantire, insieme al management, che i principali rischi afferenti a Brembo e alle sue controllate risultino correttamente identificati, adeguatamente misurati, gestiti, monitorati ed integrati con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici;
- l'**Internal Audit**, che verifica in forma sistematica l'efficacia e l'efficienza del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi nel suo complesso, riferendo i risultati della sua attività al Presidente, al Vice Presidente Esecutivo, all'Amministratore Delegato, al Collegio Sindacale, al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e all'Organismo di Vigilanza di Brembo S.p.A. per gli specifici rischi legati agli adempimenti del D.Lgs. 231/2001 ed annualmente al Consiglio di Amministrazione.

In tema di gestione dei rischi, Brembo ha definito Linee Guida e procedure quali:

■ Politica di gestione del rischio

Una **Politica di gestione del rischio** ispirata allo **standard ISO 31000**, approvata dal Consiglio di Amministrazione, che definisce gli orientamenti e gli indirizzi generali del Gruppo con riferimento ai rischi, alla loro gestione e all'armonizzazione dei processi. La Politica

di gestione del rischio persegue diverse finalità, fra queste: aumentare la probabilità di raggiungere gli obiettivi aziendali, migliorare l'identificazione delle minacce e delle opportunità, costituire una base affidabile per il processo decisionale e la pianificazione strategica, migliorare la gestione della prevenzione delle perdite e la gestione degli incidenti.

■ Procedura di gestione del rischio

Una **Procedura di gestione del rischio**, che ha lo scopo di fornire Linee Guida a livello metodologico e indicazioni operative a supporto del processo di gestione del rischio, articolato nelle seguenti fasi:

- **Identificazione del rischio**, finalizzata a individuare le fonti di rischio, gli eventi e le loro cause, individuando le rispettive aree d'impatto e le potenziali conseguenze, creando così un catalogo completo dei rischi. Brembo compie esercizi e simulazioni che identificano possibili scenari, cause e potenziali conseguenze, considerando eventuali effetti a cascata (effetto domino) e/o cumulativi. Nell'esercizio 2017, Brembo si è avvalsa del supporto di una società di consulenza nell'identificazione dei principali rischi rilevanti per il Gruppo, tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa, connessi agli ambiti richiesti dal D.Lgs. 254/2016: ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva.
- **Analisi del rischio**, finalizzata a valutare i possibili rischi, la loro probabilità di accadimento e l'impatto.
- **Ponderazione**, finalizzata a supportare i processi decisionali attraverso l'individuazione dei rischi che necessitano di un trattamento e delle relative priorità d'intervento o attuazione.
- **Trattamento**, finalizzato a selezionare una o più opzioni per modificare l'esposizione ai rischi, sia in termini di impatto che di probabi-

lità di accadimento, e all'implementazione di tali opzioni attraverso specifici piani di azione.

■ Modello dei Rischi

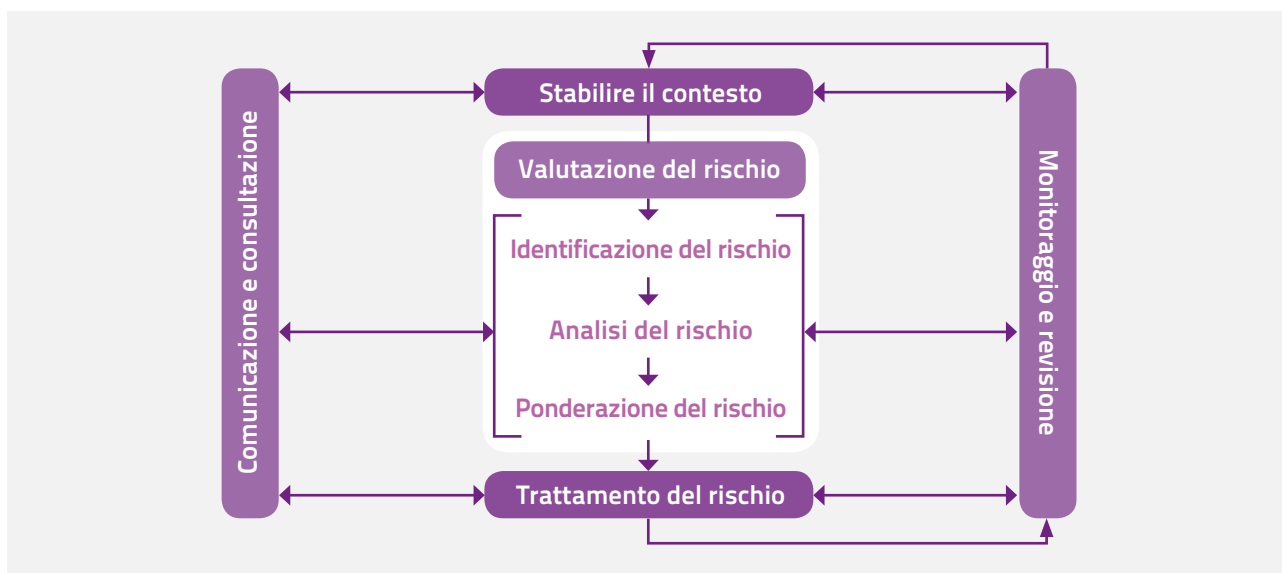
Un processo di gestione del rischio fondato su un **Modello dei Rischi** è costituito dalle seguenti **famiglie di rischio**:

- **rischi esterni**, connessi all'accadimento di eventi esterni difficilmente (o solo parzialmente) prevedibili o influenzabili da parte di Brembo; in questo ambito si identifica il **rischio paese** in relazione al "footprint" internazionale del Gruppo; tale rischio è comunque mitigato dall'adozione di una politica di diversificazione dei business per prodotto e area geografica, tale da consentire il bilanciamento del rischio a livello di Gruppo. Inoltre, Brembo monitora costantemente l'evoluzione dei rischi (politico, economico/finanziario e di sicurezza) legati ai paesi il cui contesto politico-economico generale e il regime fiscale potrebbero in futuro rivelarsi instabili, al fine di adottare le eventuali misure atte a mitigarne i potenziali rischi;
- **rischi strategici**, riferibili a eventi che potrebbero influenzare gli indirizzi strategici

ovvero il modello organizzativo e di business adottato da Brembo. Rientrano in tale famiglia i rischi connessi ai mercati di riferimento, all'innovazione, agli investimenti, alla sostenibilità e alla gestione dei rapporti con gli stakeholder in genere;

- **rischi operativi**, connessi ad accadimenti che potrebbero impattare sull'attività e/o sulla continuità produttiva di Brembo, con conseguenze negative sulla creazione di valore. Rientrano in tale famiglia i rischi riguardanti la supply chain, l'indisponibilità delle sedi produttive, la commercializzazione dei prodotti, le condizioni della congiuntura economica internazionale, le tematiche della salute, della sicurezza sul lavoro e dell'ambiente e, in misura minore, il quadro normativo vigente nei paesi in cui il Gruppo è presente;
- **rischi finanziari**, riconducibili ad una gestione non efficace ed efficiente di eventi che originano dai mercati finanziari di riferimento: rischi di mercato, di commodities, di liquidità e di credito.

La gestione del rischio è parte integrante dei processi decisionali e di gestione del business,



ivi inclusi la pianificazione strategica e operativa, lo sviluppo di nuove iniziative e il cambiamento ad esse connesso, nonché la realizzazione di un'adeguata reportistica dedicata agli stakeholder.

■ D.Lgs. 254/2016

Il modello di gestione del rischio del Gruppo, in linea con quanto richiesto dal D.Lgs. 254/2016, include l'individuazione e valutazione dei rischi generati e subiti da Brembo in tema di:

- **Rischi ambientali.** Legati, da un lato alle possibili non conformità ai requisiti ambientali previsti dalle normative locali o ad eventuali nuovi obblighi e vincoli normativi relativi alla riduzione delle emissioni di gas a effetto serra; dall'altro al crescente indirizzo, da parte della società civile e del consumatore finale, verso lo sviluppo di prodotti e processi industriali a minore impatto sull'ambiente. In tale ambito rientrano i rischi legati alla gestione dei siti produttivi, con particolare riguardo all'uso delle risorse idriche negli stabilimenti localizzati in aree geografiche con potenziale scarsità di acqua, agli impatti connessi all'inquinamento dei corpi idrici dovuti a eventuali contaminazioni, nonché a quelli derivanti dalla gestione dei rifiuti. Rientrano, inoltre, anche i rischi connessi all'acquisizione da parte del Gruppo di terreni a fini produttivi, o di aziende già esistenti aventi sottosuolo contaminato a causa di eventi antecedenti l'acquisto. Brembo è da sempre impegnata a rispettare i requisiti ambientali previsti dalle legislazioni vigenti. A questo fine pone particolare attenzione al monitoraggio dell'evoluzione del contesto normativo nei paesi in cui opera, anche attraverso la partecipazione a Comitati locali, l'adesione ad associazioni di categoria e l'utilizzo di consulenze specifiche, al fine di identificare puntualmente nuovi trend normativi e adeguarsi tempe-

stivamente alle nuove regolamentazioni. Il Gruppo svolge annualmente attività di audit nei singoli siti produttivi presenti nel mondo. Inoltre, nell'ambito del Sistema di Gestione dei Rischi Ambientali, regolamentato da specifiche procedure, effettua periodicamente valutazioni degli aspetti ambientali registrando, per ogni sito, l'esistenza e il corretto utilizzo di strumenti e misure di prevenzione, controllo e monitoraggio, predisponendo ove necessario le eventuali azioni correttive. Il Sistema di Gestione dei Rischi Ambientali sarà aggiornato nel 2018 al fine di adeguarlo ai nuovi requisiti introdotti dallo standard ISO 14001.

- **Rischi relativi al Personale.** Brembo identifica e monitora sia i rischi legati alla salute e sicurezza sia quelli legati alla gestione del personale. Con riferimento al primo ambito, l'impegno di Brembo per la tutela e la promozione della salute e della sicurezza sul luogo di lavoro si traduce in un'attenta gestione dei rischi attraverso un'analisi continua delle criticità e l'adozione di un approccio preventivo. In tale ambito rientrano, in particolare, il rischio di malattie professionali e non a causa di problemi ergonomici e quello di infortuni e/o di disabilità permanente a seguito di incidenti sul luogo di lavoro. Riguardo la gestione del personale, in alcune aree geografiche in cui Brembo opera esiste un rischio di disponibilità di manodopera diretta e indiretta, nonché di presenza e di competenze tecniche a supporto dello sviluppo del business. Il Gruppo attua un costante monitoraggio del mercato del lavoro nelle aree di interesse e valuta periodicamente i livelli retributivi di ingresso per i ruoli più critici in un'ottica di eventuale revisione, per mantenerne l'attrattività. L'attività di ricerca e selezione del personale si avvale del supporto di società specializzate, oltre che di partnership strutturate e strategiche con Università, enti di ri-

cerca e istituti scolastici del territorio, insieme ai quali vengono sviluppati specifici progetti. Per mantenere alta l'attrattività del brand di Brembo come datore di lavoro, sono state implementate campagne di comunicazione ad hoc, con particolare focus su alcuni mercati. È emerso, infine, il rischio connesso con la crescente automazione e robotizzazione dei processi industriali, in relazione alle iniziative in atto in tema di Industry 4.0. L'approccio di Brembo a questo proposito è di cogliere questi cambiamenti come opportunità per il miglioramento della competitività globale e per una formazione continua e qualificante di tutte le Persone che lavorano nel Gruppo.

- **Rischi di corruzione.** Sono legati alla **responsabilità amministrativa del Gruppo in caso di violazioni delle norme anti-corruzione** con particolare riferimento ai paesi ritenuti critici quali, ad esempio, Italia, India, Cina, Polonia, Repubblica Ceca. Al fine di mitigare tale rischio, Brembo dispone di strumenti quali: il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (ai sensi del D.Lgs. 231/2001), che garantisce comportamenti trasparenti ed etici da parte dei dipendenti e promuove una politica preventiva di Gruppo; il Codice di condotta anti-corruzione, adottato per la prima volta nel novembre 2012 (approvato e diffuso ai dipendenti) e aggiornato nella sua seconda edizione nel luglio 2017; l'Organismo di Vigilanza e, infine, un programma di compliance in tema di Responsabilità Amministrativa e Penale nel rispetto delle normative locali in vigore. Presso tutte le controllate Brembo promuove l'implementazione, dei principi generali di comportamento tramite le Brembo Corporate and Compliance Tools. È parte integrante di tale sistema anche l'insieme di deleghe e procure che, secondo un principio di segregazione dei poteri, assicura completa tracciabilità e trasparenza dei comportamenti, in particolare nelle movimentazioni di denaro. Il

rischio di corruzione è costantemente monitorato anche grazie a continue attività di audit. Inoltre, al fine di diffondere e promuovere una cultura di compliance e garantire la massima diffusione e adesione ai valori etici, vengono promossi specifici piani di formazione per tutti i dipendenti (sia in Italia che all'estero) sui principi generali di comportamento.

- **Rischi sociali.** Per la natura stessa del settore in cui Brembo opera, uno dei rischi maggiori attinenti alla sfera sociale riguarda **la qualità e la sicurezza dei prodotti tradizionali.** Alcuni eventuali difetti di fabbricazione, infatti, potrebbero compromettere l'affidabilità e la sicurezza del prodotto finale e, di conseguenza, l'incolumità stessa dell'utente. Al fine di fronteggiare al meglio un rischio a così elevato impatto potenziale, il Gruppo si è dotato di un sistema di gestione della qualità basato su Linee Guida comuni a tutti gli stabilimenti, che consente di gestire tutti i siti seguendo standard e indicatori omogenei. Tale sistema di gestione permea tutto il ciclo produttivo (product to market): dalla fase di progettazione e sviluppo, che prevede specifiche analisi sulle modalità di guasto o difetto del prodotto/processo; alla fase di produzione, nella quale vengono eseguiti controlli atti a individuare eventuali discrepanze con gli standard qualitativi definiti in fase progettuale. Sempre nell'intento di garantire la massima sicurezza, Brembo governa attentamente il processo di selezione dei fornitori, mediante specifiche visite in loco volte a verificare la loro capacità di soddisfare i requisiti di qualità richiesti ai prodotti forniti. Infine, il Gruppo ha definito un processo strutturato di monitoraggio delle performance interne e dei fornitori, mediante l'utilizzo di specifici indicatori, sia elaborati internamente sia provenienti dai clienti stessi, i quali rilevano eventuali non conformità rispetto ai loro standard. Un altro rischio attinente alla sfera sociale,

riguarda la qualità e la sicurezza dei prodotti nuovi e innovativi. Per far fronte a tale rischio Brembo si avvale di specifiche contromisure, che si ripercuotono sulla sfera organizzativa: è stato infatti costituito un team interno dedicato, con particolari competenze tecnologiche, proveniente dal mondo universitario. Sulla base di tali esperienze e delle best practice di settore è stato definito, ad esempio, un modello di gestione della qualità dei prodotti meccatronici.

- **Rischi relativi ai diritti umani.** Si tratta di rischi identificati principalmente nella gestione della catena di fornitura e riguardano l'eventuale **mancato rispetto** delle norme e degli standard internazionali in materia di diritti umani, nonché dei Codici di condotta definiti da Brembo, come il Code of Basic Working Conditions, la Policy on non discrimination and diversity e il Codice Etico. Al fine di verifi-

care e garantire che tutti i fornitori del Gruppo operino nel rispetto dei diritti umani, Brembo somministra in fase di pre-qualifica un questionario di auto-valutazione, che comprende anche l'analisi dell'impegno del fornitore a tutelare adeguatamente i diritti umani dei propri lavoratori. Coloro che superano questa prima fase sono poi soggetti ad attività di audit da parte del Gruppo. Inoltre, in un'ottica di continuo miglioramento in futuro è previsto un rafforzamento dell'attuale sistema di valutazione dei fornitori in merito al tema dei diritti umani, anche attraverso una maggiore articolazione delle soglie di accettabilità, tenendo conto delle criticità delle singole aree geografiche. Infine, è prevista un'implementazione graduale a sistema del processo di pre-qualifica su tutti i fornitori più rilevanti di materiali diretti e indiretti.



Stabilimento di Ostrava
(Repubblica Ceca)

©CAPITOLO 4





Le Persone

9.837

DONNE E UOMINI

UNICI E

STRAORDINARI

4.1 UN GRUPPO CHE CRESCE CON PERSONE DI TALENTO

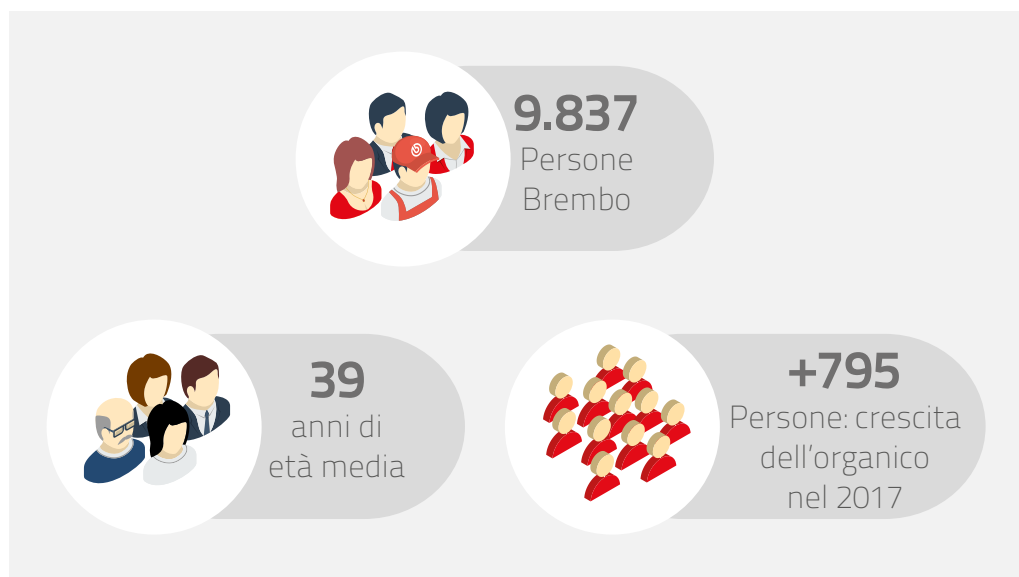
Competenze, attitudini, dedizione e passione delle oltre 9.800 Persone che lavorano nel Gruppo, sono le caratteristiche fondamentali alla base della capacità di innovare e perseguire l'eccellenza nella realizzazione dei prodotti Brembo.

Nel 2017 l'azienda ha dato lavoro a quasi 800 Persone in più rispetto all'anno precedente, grazie alla crescita dei volumi, al pieno avvio degli stabilimenti più recenti, all'apertura di nuovi poli produttivi e al potenziamento di quelli già esistenti tra cui, in particolare, quelli in Messico, Polonia, Cina, Repubblica Ceca, Stati Uniti, India e Italia.

È un preciso obiettivo di Brembo attrarre persone di talento che si contraddistinguono non solo per le loro esperienze o potenzialità professionali, ma anche per qualità personali, competen-

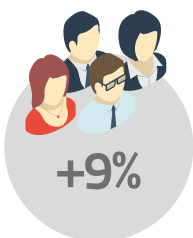
ze, passione, sintonia con i valori del Gruppo e per una forte capacità di collaborare con gli altri. Tutto questo contribuisce a formare una squadra giovane altamente professionale e qualificata: il vero patrimonio strategico dell'azienda.

L'82% della popolazione aziendale ha un livello di formazione medio-alta, oltre il 25% possiede un titolo di studio universitario e circa 1.800 Persone, ovvero il 18% dei dipendenti, possiedono una laurea in ingegneria o in altre discipline tecnico-scientifiche.

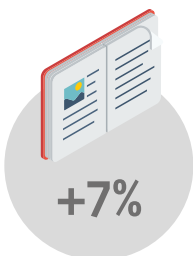


Rispetto al 2016

Incremento del personale:



Aumento delle persone con istruzione medio-alta:



Operano in tutto il Gruppo

63

espatriati di 4 nazionalità diverse

Qualifica scolastica delle Persone Brembo (n. e % sul totale)	2016	2017
Persone Brembo	9.042	9.837
Scuola primaria dell'obbligo	16%	18%
Scuole superiori o di formazione professionale	56%	57%
Università	28%	25%
Persone in possesso di un diploma di laurea per indirizzo di studi (n. e % sul totale)	2016	2017
Persone Brembo con diploma di laurea	2.547	2.523
Ingegneria	57%	57%
Business e giurisprudenza	18%	19%
Arte, studi umanistici e lingue straniere	8%	7%
Scienze matematiche, fisiche e naturali	7%	6%
IT	4%	3%
Scienze sociali, politiche e comportamentali	3%	3%
Chimica	1%	3%
Altro	2%	2%

Il processo di ricerca e selezione, definito nel quadro delle specifiche Linee Guida di Gruppo, rappresenta per Brembo un momento chiave per individuare nuovi talenti che si distinguono per la capacità di dare il proprio contributo e crescere in un contesto in continua evoluzione, e pronti ad affrontare o addirittura anticipare le sfide future

del Gruppo. Brembo è particolarmente attenta a offrire loro un ambiente di lavoro stimolante, e concrete opportunità di crescita professionale, e stabilità occupazionale: più dell'83% dei collaboratori è assunto con contratto a tempo indeterminato.

Assunzioni per area geografica⁷ e genere (n.)⁸

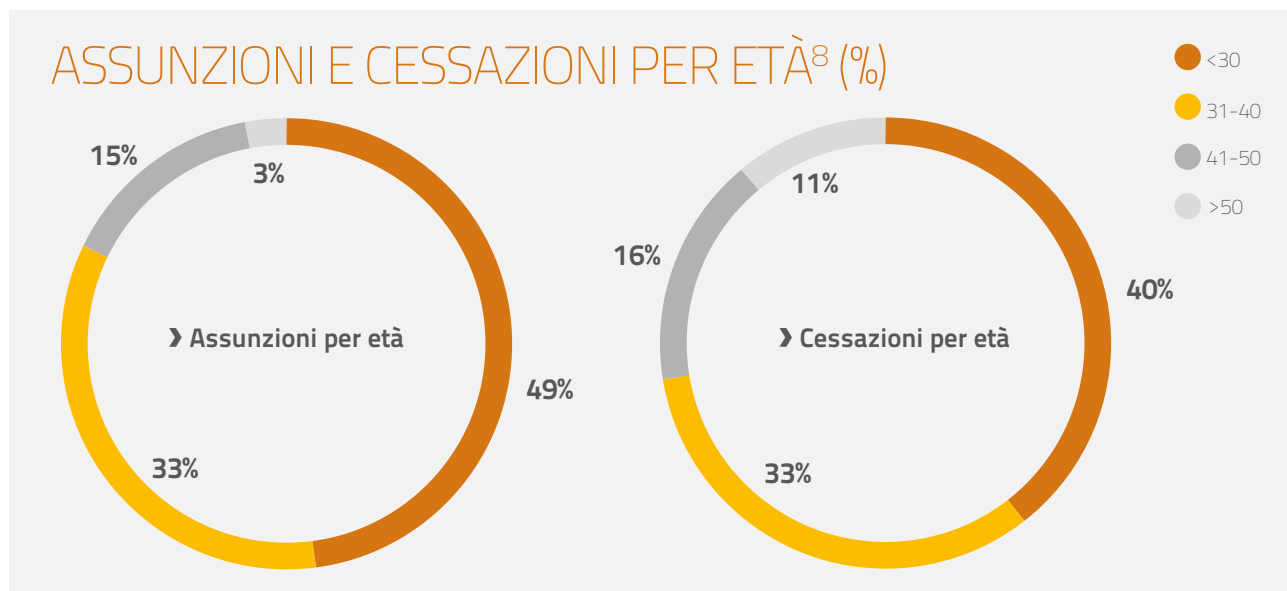
Area geografica	2016		2017	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Europa	472	151	582	144
America	360	79	454	96
Asia	202	24	282	59
Totale	1.034	254	1.318	299

⁷ Le tre macro-aree includono i paesi di seguito precisati:
 Europa: include Italia, Polonia, Regno Unito, Repubblica Ceca, Spagna e altri paesi;
 America: include Argentina, Brasile, Stati Uniti e Messico;
 Asia: include Cina, Giappone e India.

⁸ I dati relativi alle Persone Brembo in "International Assignment" non sono considerati nel conteggio del personale assunto e cessato, sono tuttavia inclusi nel conteggio dell'organico in forza a fine anno. L'International Assignment è un espatrio la cui durata può variare dai 6 mesi ai 3 anni ed è regolato da specifica lettera/contratto. Le Persone in tale condizione non vengono considerate nelle tabelle del turnover in quanto si tratta di un movimento intercompany.

Cessazioni per area geografica ⁷ e genere (n.) ⁸				
Area geografica	2016		2017	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Europa	298	60	347	86
America	232	36	174	30
Asia	78	20	110	25
Totale	608	116	631	141

Assunzioni e cessazioni per età ⁸		
Classi di età	Assunzioni	Cessazioni
<30	791	305
31-40	539	254
41-50	236	126
>50	51	87
Totale	1.617	772



Al fine di garantire sempre di più la promozione delle pari opportunità e la valorizzazione delle risorse interne anche in fase di selezione, il processo di ricerca e selezione è da anni normato dalle Linee Guida che includono anche aspetti legati alle pari opportunità.

Grazie alle partnership strutturate e strategiche con oltre 30 Università di tutto il mondo, Brembo ha rafforzato, nel corso degli anni, la capacità di proporsi come punto di riferimento per molti talenti. È il risultato di una specifica strategia volta al consolidare e sviluppare collabora-

Alcuni dei percorsi di formazione tecnico-scientifica sostenuti da Brembo:

- ✓ Accademia del Freno presso Politecnico di Milano
- ✓ Master in Ingegneria della Moto da Corsa a Bologna
- ✓ Master in Ingegneria del Veicolo da Competizione a Bologna
- ✓ Corso di Tedesco presso il Politecnico di Milano

zioni con le istituzioni accademiche, che passa anche attraverso l'organizzazione di molteplici "career day" e giornate di "campus recruiting", durante le quali a giovani laureati e laureandi vengono presentate la realtà del Gruppo e le opportunità di carriera che esso offre.

Un altro esempio di come Brembo sviluppa sinergie con il sistema della formazione universitaria e della ricerca è il sostegno a specifici percorsi di formazione ed education, in cui professionisti e ricercatori Brembo mettono a disposizione di giovani studenti le loro esperienze dando loro anche la possibilità di essere accolti nei laboratori del Gruppo per progetti di tesi, di ricerca o di stage.

Per Brembo, mantenere e sviluppare relazioni operative solide e strategiche con Enti, Istituzioni formative e di ricerca, come Scuole, Università e Centri, sia pubblici sia privati, è molto importante, sia nei paesi con istruzione meno omogenea e diffusa per garantire un impegno concreto nel sostegno all'istruzione primaria, sia nei contesti caratterizzati da una bassa disoccupazione (come ad esempio la Repubblica Ceca) per investire in formazione e sviluppo delle competenze e successivo inserimento lavorativo di giovani qualificati nel mondo del lavoro. Con riferimento al mondo del lavoro, il mantenimento di un canale di dialogo con le Università è fondamentale, sia per promuovere un interscambio di esperienze, sia per moltiplicare le occasioni di conoscenza reciproca e avvicinare i giovani di valore interessati al mondo Brembo, oltre al costante dialogo con le organizzazioni sindacali ove presenti⁹.

A chi intraprende la propria carriera professionale nel Gruppo, Brembo offre percorsi ben strutturati per un efficace inserimento in azien-

da. Presso tutti i siti produttivi nel mondo vengono promossi programmi dedicati per accompagnare i giovani neolaureati alla scoperta di Brembo nella prima fase di ingresso in azienda. Fra questi programmi, spicca il "LIFT" Leaders' International Fast Track, un percorso formativo di taglio interfunzionale coordinato dalla Capogruppo, che affianca giovani talenti per circa 2 anni dall'inserimento in Brembo, offrendo loro un mentore individuato tra i manager di linea, un tutor scelto nella Direzione Risorse Umane ed Organizzazione, uno sponsor nella C-Suite (la prima linea organizzativa), e una job rotation su tre differenti posizioni appartenenti a varie aree aziendali, di cui almeno una non in Italia.

Chi entra nel Gruppo trova dunque un ambiente stimolante e positivo, in cui crescere e sentirsi protagonista. Lo confermano i risultati delle indagini che vengono effettuate ogni tre anni fra tutto il personale per raccogliere – in forma anonima – opinioni e valutazioni sul clima aziendale e sul livello di motivazione e coinvolgimento derivante dalla propria esperienza professionale in Brembo.

L'ultima analisi, condotta nel 2017, ha registrato una partecipazione superiore al 74% dell'organico coinvolto (rispetto al 68% di partecipazione dell'edizione precedente del 2015) ed ha evidenziato una notevole propensione delle Persone Brembo a sentirsi coinvolte dagli obiettivi e dal progetto aziendale del Gruppo, consolidando un trend di crescita del tasso di risposta per la quarta edizione consecutiva.

L'Engagement Index medio a livello di Gruppo si posiziona oltre al 77% registrando una lieve maggiorazione rispetto ai risultati dell'edizione precedente.

⁹ Coerentemente con quanto espresso nel Brembo Code of Basic Working Conditions, il Gruppo applica la contrattazione collettiva quando la legge o il sistema sociale lo richiedono, ciò corrisponde al 79,38% della popolazione globale.

4.2 MODI DIVERSI DI ESSERE PERSONE BREMBO

La crescita e l'espansione territoriale degli ultimi anni hanno portato il Gruppo ad operare in contesti molto differenti sullo scenario globale, rafforzando la consapevolezza del valore e delle opportunità derivanti dalle diversità culturali.

Aree geografiche con variazioni assolute più significative nel personale rispetto al 2016

+313

Europa (da 66% a 64% del totale dell'organico)

+253

America (da 17% al 18% del totale dell'organico)

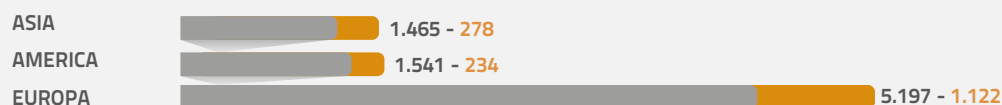
+229

Asia (da 17% a 18% del totale dell'organico)

Brembo ha saputo creare una cultura che, sin dal momento dell'assunzione, valorizza le diversità al suo interno, favorendo un ambiente in cui contino il punto di vista, la voce, l'individualità e le specificità di ognuno e dove tutti possono sentirsi non solo parte integrante, ma protagonisti del successo del Gruppo. E questo è di per sé un fattore di successo.

Quella di Brembo è di fatto una squadra multiculturale: su 100 Persone del Gruppo, 33 lavorano in Italia, 19 in Polonia, 15 in Cina, 10 in Repubblica Ceca, 7 negli Stati Uniti e 7 in Messico, mentre le restanti 9 si distribuiscono fra India, Brasile, Regno Unito, Argentina, Spagna, Giappone e altri paesi.

PERSONE BREMBO PER AREA GEOGRAFICA* E GENERE (N.)



*Le tre macro-aree includono i paesi di seguito precisati:
 "Asia" include Cina, Giappone e India
 "America" include Argentina, Brasile, Stati Uniti e Messico
 "Europa" include Italia, Polonia, Regno Unito, Repubblica Ceca, Spagna e altri paesi

La molteplicità e ricchezza del capitale umano di Brembo emerge anche tenendo conto che:

- l'83% delle Persone sono uomini e il 17% donne: la presenza femminile è in lieve crescita rispetto al 2016 ed è più consistente fra gli impiegati, rappresentando il 26% della forza lavoro in questa categoria;

- lavorano in Brembo 148 Persone con disabilità;

- la distribuzione delle Persone per fasce di età vede un 24% inferiore ai 30 anni, il 33% fra 31 e 40 anni, il 28% fra 41 e 50 anni e solo il 15% nella fascia over 50.

Persone per età e genere (n.)

	2016			2017		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
< 30 anni	1.878	308	2.186	2.000	351	2.351
31 – 40 anni	2.532	533	3.065	2.709	555	3.264
41 – 50 anni	2.041	487	2.528	2.240	553	2.793
> 50 anni	1.115	148	1.263	1.254	175	1.429
Totale	7.566	1.476	9.042	8.203	1.634	9.837

Persone per inquadramento e genere (n.)

	2016			2017		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Manager	450	56	506	475	59	534
Impiegati	1.690	593	2.283	1.845	653	2.498
Operai	5.426	827	6.253	5.883	922	6.805
Totale	7.566	1.476	9.042	8.203	1.634	9.837



90%
dei manager è nato nel
Paese in cui oggi lavora
per Brembo

Segno dell'impegno a sviluppare un'organizzazione il più possibile multiculturale, vicina alle sensibilità locali e radicata nel territorio, a partire dal team manageriale, è la netta prevalenza di responsabili locali in tutte le società del Gruppo: dei 534 manager Brembo che operano nei vari paesi, il 90% è nato nello stesso Paese in cui lavora. Per garantire la promozione della diversità e il rispetto delle persone e dei diritti umani dei lavoratori, oltre alle disposizioni previste del Codice Etico, Brembo ha formalizzato il Code of Basic Working Conditions ed una Policy on non discrimination and diversity, (documenti disponibili all'indirizzo web www.brembo.com/it/company/corporate-governance/codici-di-condotta-e-policies), che esprimono e rappresentano le convinzioni universali del Gruppo e le basi del rapporto tra datore di lavoro e dipendente. In particolare in questi documenti vengono confermate e statuite regole di comportamento in materia di lavoro minorile; lavoro forzato e tratta degli esseri umani; diritto al lavoro, libertà di associazione e contrattazione collettiva; molestie e di-

scriminazione; salute e sicurezza; orario di lavoro; retribuzione; corruzione; ambiente e sostenibilità; impegno sociale e popolazioni locali. Al fine di monitorare la loro effettiva attuazione, oltre al presidio della Direzione Risorse Umane e Organizzazione e al canale istituzionale di Whistleblowing, è stato istituito un apposito meccanismo per raccogliere segnalazioni di eventuali comportamenti non coerenti con le politiche aziendali, fra cui l'indirizzo di posta elettronica working_conditions@brembo.it, accessibile sia dall'interno sia dall'esterno dell'azienda. Un ulteriore canale di segnalazione, approfondimento e/o gestione di queste problematiche è la consueta risalita gerarchica all'interno dell'azienda, anche nel quadro delle riunioni previste dall'Agenda Brembo nel contesto del Brembo Committee System.

A tale riguardo, durante il 2017, sono stati portati all'attenzione di Brembo due episodi di presunta discriminazione, formalizzati. Inoltre, sono state ricevute altre due segnalazioni inerenti presunte violazioni relative a pratiche di lavoro; di tali segna-

IL CONGEDO PARENTALE IN BREMBO

In Brembo i congedi parentali sono garantiti conformemente alle normative vigenti e alla legislazione locale. Il Gruppo, compatibilmente con i sistemi paese, supporta i propri dipendenti nel conciliare la propria vita familiare con quella professionale attraverso l'offerta di un orario di lavoro flessibile e adattabile alle esigenze personali, nei limiti di compatibilità con l'organizzazione aziendale. Nel corso del 2017, i dipendenti del Gruppo che hanno usufruito di almeno una tipologia di congedo parentale sono stati 287, rispettivamente il 6% della popolazione femminile avente diritto e il 2% di quella maschile. La percentuale di dipendenti che sono tornati al lavoro al termine del congedo si attesta attorno al 82%.

Nota: A partire dalla Dichiarazione Non Finanziaria 2018, Brembo riporterà anche il numero di dipendenti, suddiviso per genere, che sono tornati al lavoro dopo il congedo parentale e che erano ancora impiegati dodici mesi dopo il rientro al lavoro

lazioni, entrambe prese in carico e gestite dall'azienda, una di esse è già arrivata a conclusione del proprio iter. Infine, nel quadro di iniziative locali di assistenza ai dipendenti (Employee Assistance Programs) nel Gruppo sono stati sviluppati ulteriori dispositivi ancor più mirati. In Italia, ad esempio Brembo ha creato da anni uno "Sportello di Ascolto" che offre la possibilità di incontrare un professionista esterno per avere supporto, a fronte di particolari situazioni di disagio individuale.

Per diffondere all'interno del Gruppo una cultura del rispetto delle Persone e contro qualsiasi discriminazione, sono stati promossi percorsi di sensibilizzazione, con specifici momenti formativi per dipendenti e management sul Codice Etico, sulla tematica della Diversità e con programmi ad hoc quali il CSR awareness program per il personale tecnico-commerciale.

Altrettanto importanti per creare un ambiente di lavoro inclusivo a misura delle esigenze di ognuno sono gli strumenti organizzativi introdotti per il

miglioramento dell'equilibrio tra vita privata e lavorativa, quale ad esempio la possibilità di aderire a formule di lavoro part-time: nel 2017, più di 250 dipendenti, di cui il 78% donne, hanno potuto beneficiare di questa formula.

Inoltre, per supportare le esigenze dei collaboratori con figli in età scolare, durante il periodo di chiusura estiva delle scuole sono state promosse iniziative ad hoc, il progetto "Brembo for Kids", sviluppato in Italia a Stezzano, presso la sede del gruppo, dove è stato allestito un centro ricreativo per i figli dei collaboratori di Brembo. Presso il centro, che offre strutture e servizi idonei ad accogliere anche i più piccoli, le attività ludiche ed educative hanno impegnato bambini e ragazzi dai 3 agli 11 anni, accompagnandoli in percorsi di sperimentazione di diverse forme d'arte - dalla pittura alla scultura, dal fumetto alla musica, fino all'architettura con l'obiettivo di stimolare la loro creatività e insegnare loro a condividere con gli altri le proprie idee.

Persone Brembo con contratto part-time per genere

2015			2016			2017		
Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
64	206	270	58	216	274	57	200	257

4.3 FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE

✓ **più di 195.000 ore** di formazione erogate nel 2017
 Nel 2016: oltre **180.000**

✓ **oltre il 96% delle ore** di formazione è erogato in aula

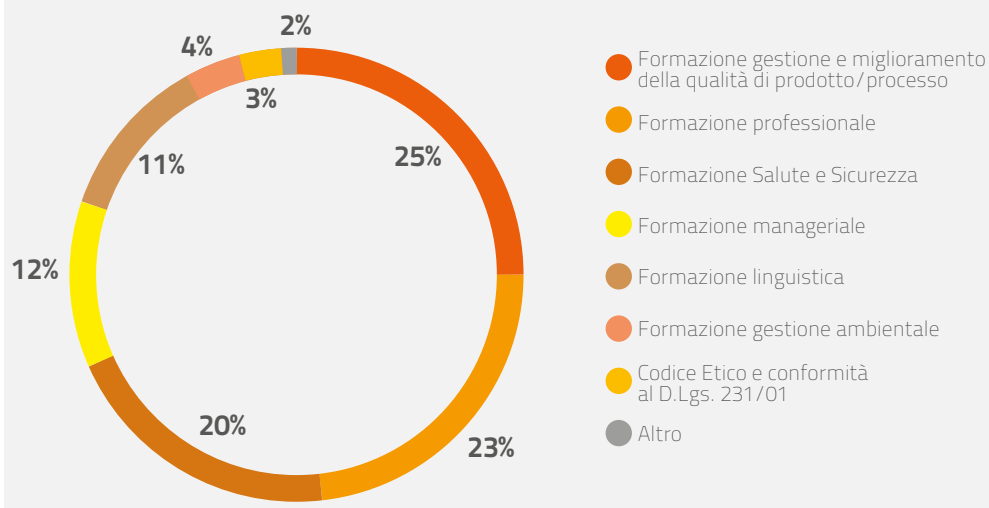
In Brembo la formazione e la crescita professionale delle Persone sono alla base delle continue innovazioni e della ricerca della qualità che il Gruppo può offrire ai clienti e rappresentano una delle sue eccellenze.

Non a caso, la formazione, oltre a rivestire un ruolo fondamentale per la valorizzazione delle Persone, è vista come strumento principe per lo sviluppo e delle competenze individuali e per la condivisione dei valori e della strategie di Gruppo.

Gli interventi di formazione sono strutturati in maniera tale da rispondere alle esigenze formative di tutta la popolazione aziendale, assicurando un'offerta differenziata e inclusiva, orientata

a coinvolgere tutte le famiglie professionali a tutti i livelli. Nel 2017 ciascun collaboratore ha ricevuto in media 20 ore di formazione; per gli impiegati questo indicatore raggiunge 38 ore di media all'anno, per i manager si attesta a 29 ore e per gli operai a 12 ore. Nel corso dell'anno, il 71% delle Persone ha ricevuto formazione sui diritti umani e sulle relative procedure (Codice Etico incluso) per un totale di oltre 5.200 ore.

FORMAZIONE EROGATA PER TIPOLOGIA DI CONTENUTI (% SUL TOTALE DELLE ORE)



Ore medie di formazione per inquadramento e genere					
	2016	2017		2016	2017
Manager	27	29	Media	20	20
Impiegati	32	38	Uomini	21	20
Operai	15	12	Donne	17	17

In quanto strategica per il successo dell'azienda, l'attività di formazione è regolata da una specifica procedura di Gruppo (pilastro del sistema qualità, insieme alla Procedura sulla Gestione dell'Organizzazione) che definisce le metodologie e organizza le varie fasi del processo, a partire dalla rilevazione dei fabbisogni formativi della popolazione aziendale. Ciò avviene annualmente attraverso un censimento degli ambiti e degli argomenti specifici di cui si avvertono esigenze di approfondimento in relazione al repertorio delle competenze richieste all'interno del Gruppo, formalizzate sia nel *Brembo Managerial Competencies Model* sia nelle *Technical Competencies Libraries*.

A integrazione dell'analisi condotta dalle singole

unità organizzative per individuare soluzioni formative a fronte di specifici fabbisogni, ogni dipendente ha la possibilità di richiedere la partecipazione a percorsi e moduli specifici, *Coaching, Mentoring and Tutoring programs*, così da personalizzare i percorsi di formazione, valorizzando e responsabilizzando proattivamente ciascuna Persona nella definizione del proprio percorso di apprendimento.

Nel corso dell'ultimo biennio la base del catalogo dell'offerta formativa generale del Gruppo si è ulteriormente arricchita, inserendosi nel quadro più ampio dello sviluppo delle Persone e del rafforzamento delle competenze funzionali al sistema di talent management e di succession planning in essere nel Gruppo da anni.



**brembo
academy**

**KNOWLEDGE
SHARING IN
BREMBO:**

FAVORIRE LO
SCAMBIO DI
SAPERE FRA
I CENTRI DI
COMPETENZA
DEL GRUPPO

Per valorizzare il prezioso know-how che si sviluppa all'interno delle diverse funzioni e dei team di lavoro nelle varie realtà Brembo nel mondo, è stata istituita la Brembo Academy di Brembo S.p.A.: una vera e propria scuola di formazione aziendale, con certificazione di qualità UNI EN ISO 9001, che si avvale anche delle conoscenze di docenti interni all'azienda, perseguendo l'obiettivo di consentire una condivisione strutturata del sapere Brembo all'interno del Gruppo. Proprio per rafforzare la capacità degli esperti Brembo di trasferire le proprie conoscenze, esperienze e best practice a partire dal 2015 è stato rinnovato e rilanciato il percorso di training dei formatori della stessa Brembo Academy. Numerosi i contenuti dei corsi promossi dall'Academy: da quelli di taglio più tecnico-ingegneristico, organizzati dagli esperti dell'R&D Academy, ai corsi incentrati sull'efficiente organizzazione dei processi d'ufficio, con le edizioni del "Brembo Lean Office".

Inoltre, nel corso dell'ultimo triennio è stata estesa a livello globale la copertura del programma Brembo Production System Laboratory o BPS Lab, sviluppato per la prima volta nel 2014 presso il sito di Curno. A tutto il personale del Gruppo è stata data la possibilità di accedere ai corsi formativi all'interno di aule didattiche dislocate in vari paesi appositamente create, per consentire sperimentazioni pratiche in cui simulare processi produttivi, con l'obiettivo di affinare le competenze tecniche dei singoli secondo i criteri del Brembo Production System e del miglioramento continuo.

4.4 CRESCERE PROFESSIONALMENTE ATTRAVERSO IL RICONOSCIMENTO DEL MERITO

Complementari al processo di formazione, nella strategia di sviluppo del personale di Brembo si inseriscono i piani di valutazione delle performance individuali e di crescita professionale. Fornire possibilità concrete di sviluppo di carriera e la sicurezza di poter costruire il proprio percorso professionale all'interno del Gruppo sono due importanti strumenti per favorire la permanenza in Brembo di talenti e competenze.

Presupposti per un efficace sistema di valutazione e riconoscimento del contributo di ciascuno alla crescita del Gruppo sono:

- la condivisione periodica delle aspettative aziendali nei confronti dei propri collaboratori, definendo le performance attese;
- la valutazione dei risultati conseguiti.

L'importanza attribuita al riconoscimento del contributo di ognuno alla crescita aziendale si riflette nell'adozione di specifiche procedure a regolazione di questi processi, valide per l'intero Gruppo, oltre che nello sviluppo di strumenti gestionali specifici. Tali procedure sono rappresentative del Modello HR di Gestione delle Risorse Umane di Brembo, che si articola nelle dimensioni di performance, competenze, potenziale e motivazione.

Per la popolazione impiegatizia il processo di valutazione è incentrato sulla *Brembo Yearly Review*, momento di confronto fra responsabili e collaboratori in cui si analizzano i risultati raggiunti nel corso dell'anno, si definiscono gli obiettivi da perseguire predisponendo eventuali piani di miglioramento, si valuta l'adeguatezza delle prestazioni dei collaboratori e si stabiliscono i futuri percorsi di crescita.

Nel 2017, il 74% delle Persone Brembo (75% per gli uomini e 70% per le donne) sono state inserite in un processo periodico e strutturato di valutazione delle proprie performance, con un tasso che varia dal 71% per gli operai all'87% per i manager.

Persone Brembo coinvolte nel processo di valutazione periodica delle performance* sul totale della categoria di appartenenza

	Uomini	Quota sul totale uomini	Donne	Quota sul totale donne	Totale	Quota sul totale
Manager	392	87%	47	84%	439	87%
Impiegati	1.382	82%	450	76%	1.832	80%
Operai	3.897	72%	531	64%	4.428	71%
Totale	5.671	75%	1.028	70%	6.699	74%

* I dati si riferiscono al processo 2016 di valutazione delle performance concluso ad aprile 2017 e fanno riferimento ai dati del personale in forza al 31/12/2016.

A dimostrazione dell'impegno del Gruppo a valorizzare chi lavora al suo interno, anche agevolando percorsi di crescita, Brembo favorisce la mobilità interna, offrendo, anche tramite lo

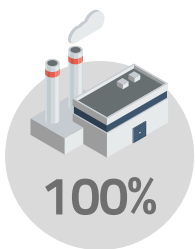
strumento di *Job Posting* (ove applicato), opportunità di cambiamento per coloro che lo desiderano.



Stabilimento di Escobedo (Messico)

4.5 LA TUTELA DELLA SALUTE E DEL BENESSERE DEI LAVORATORI

Uno dei principali valori riconosciuti dai clienti e dagli utenti finali dei prodotti Brembo è l'affidabilità del sistema frenante, capace di garantire sicurezza sulla strada come su una pista da competizione.



degli stabilimenti Brembo è certificato OHSAS 18001:2007



¹⁰ Per "near miss" o quasi infortunio si intende qualsiasi evento, correlato al lavoro, che avrebbe potuto causare un infortunio, ma, solo per cause fortuite, non lo ha prodotto: un evento quindi che ha in sé la potenzialità di produrre un infortunio.

Questo riconoscimento non sarebbe stato raggiunto e mantenuto se non fosse insita nel DNA aziendale la consapevolezza del valore della sicurezza che si traduce anche all'interno di tutti i siti operativi, con specifiche azioni finalizzate a garantire la salute e la sicurezza di ogni collaboratore.

In questo ambito l'impegno di Brembo si fonda, oltre che sul necessario rispetto dei requisiti legislativi, su specifiche azioni che hanno l'obiettivo primario di individuare le soluzioni più efficaci per garantire la salute e la sicurezza – individuale e collettiva – sui luoghi di lavoro. L'approccio del Gruppo si traduce nell'analizzare le possibili fonti di rischio per i propri collaboratori e nel mettere in atto gli interventi più efficaci per prevenire, ridurre e, ove possibile, eliminare tali rischi: dalla gestione appropriata delle sostanze e dei processi alla corretta conduzione, manutenzione e controllo degli impianti, attraverso un'intensa attività di formazione rivolta alle Persone. La gestione degli aspetti che riguardano la salute e la sicurezza dei collaboratori Brembo ed esterni è regolata, sia a livello di Gruppo che a livello di sito, da specifici manuali e procedure conformi allo standard OHSAS 18001, che costituiscono il Sistema di Gestione, implementato da Brembo, per gestire in sicurezza le attività di lavoro.

A garanzia della loro piena ed efficace attuazione, il Gruppo si sottopone volontariamente

a processi periodici di controllo da parte di enti terzi indipendenti, volti a verificare che nei vari siti produttivi siano efficacemente implementati i Sistemi di Gestione della sicurezza dei lavoratori. Nel 2017 il 100% degli stabilimenti produttivi del Gruppo era in possesso di certificazione OHSAS 18001:2007. Nei siti di nuova realizzazione, l'implementazione del Sistema di Gestione è avviata contestualmente all'avvio delle attività produttive e gli audit di certificazione vengono normalmente effettuati dopo circa dodici mesi dalla messa a regime dell'impianto.

Per Brembo la conformità legislativa è un principio ineludibile: per questo, tutti gli stabilimenti del Gruppo tengono annualmente sotto controllo la propria conformità alle norme vigenti, attraverso l'effettuazione di un audit condotto da un ente terzo. A livello di Gruppo, semestralmente si riunisce il comitato Health&Safety (Salute e Sicurezza), a cui partecipano l'Amministratore Delegato e il top management, con l'obiettivo di definire gli obiettivi di medio e lungo periodo. A livello di sito, in linea con quanto definito dal Gruppo, si riuniscono i comitati o gruppi di lavoro per la gestione degli aspetti di salute e sicurezza in cui sono rappresentati tutti i lavoratori. Per la gestione della salute e sicurezza, Brembo adotta un approccio organico e sistematico che comporta che ogni infortunio e *near miss*¹⁰ significativo venga analizzato mediante una

¹¹ Per 1,6% degli infortuni totali accaduti sul 2017 in Brembo, non è possibile determinare con certezza l'effettiva durata, poichè l'infortunato che aveva contratto interinale ha terminato il rapporto di lavoro nel periodo di convalescenza.

¹² Per il calcolo dell'indice di frequenza sono considerati sia gli infortuni con giorni persi sia gli elementi accidentali che non hanno comportato giorni persi al di là del giorno di accadimento dell'evento stesso (ad es. trattamenti medici, cambi di mansione lavorativa). Per il calcolo dell'indice di gravità si considerano i giorni di calendario a partire dal giorno successivo all'accadimento dell'evento.

metodologia standard, la quale prevede l'individuazione delle cause e l'implementazione di opportune azioni correttive.

Tale approccio ha consentito al Gruppo di chiudere l'anno con un indice di frequenza degli infortuni in ambiente di lavoro pari a 1,60 episodi ogni 100 collaboratori, in calo di circa il 7% rispetto al 2015. In riduzione anche l'indice di gravità¹¹, che esprime il numero di giorni di calendario persi in media per infortunio nell'arco dell'anno da ciascun lavoratore, pari a 0,38 giorni per lavoratore, con una riduzione del 19%

rispetto al 2015, rappresentando il valore più basso mai registrato nella storia del Gruppo. Oltre la metà degli infortuni accaduti ha avuto una durata inferiore ai 10 giorni lavorativi, mentre nessun incidente è stato mortale. Infine, nel 2017, si sono registrati 13 casi di malattia professionale.

Di seguito, si riportano gli indici di frequenza e gravità infortuni di Gruppo per il 2017 e l'indice di gravità suddiviso per area geografica:

Indice¹² di frequenza e indice di gravità infortuni*

2017			
	Uomini	Donne	Sul totale
Indice di gravità infortuni N° giorni totali di assenza per infortunio / N° lavoratori**	0,41	0,19	0,38
Indice di frequenza infortuni (N° infortuni / N° lavoratori**) x 100	1,60	1,62	1,60

Indice di gravità infortuni per area geografica*

2017	
Indice di gravità - Italia	0,48
Indice di gravità - EMEA (escluso Italia)	0,42
Indice di gravità - America	0,03
Indice di gravità - Asia	0,41

2017			
	Uomini	Donne	Totale
Infortuni sul luogo di lavoro (%)	85%	15%	100%

* Vengono considerati solo gli infortuni avvenuti sul luogo di lavoro.

** Si tratta del numero di lavoratori presenti nello stabilimento nel mese in esame. Comprende: dipendenti, lavoratori interinali e prestatori di manodopera.

Dialogo e confronto aperto per il miglioramento continuo

Il trend di continuo miglioramento negli anni delle prestazioni del Gruppo in ambito salute e sicurezza è certamente frutto anche della partecipazione delle Persone Brembo quali protagoniste attive del modello di prevenzione degli infortuni.

■ Comitati per la Salute e la Sicurezza

In tutti i siti del Gruppo, i lavoratori e il management si incontrano periodicamente per confrontarsi su temi aperti di salute e sicurezza e individuare soluzioni specifiche. I lavoratori coinvolti sono rappresentativi dell'organico di sito.

■ La prevenzione attraverso lo scambio di informazioni

Per favorire la condivisione di informazioni e la discussione dei problemi è attivo un portale informatico, che facilita la rapida diffusione e analisi delle informazioni relative ai casi di incidenti, infortuni o *near miss* tra i vari siti del Gruppo, migliorando l'efficacia nella gestione e soprattutto l'efficienza nella prevenzione degli incidenti. La piattaforma agevola infatti l'analisi di ciascun evento e l'individuazione delle cause radice, consentendo altresì una migliore strutturazione delle informazioni in un archivio unico e accessibile a tutti i siti del Gruppo. In tal modo gli stabilimenti non coinvolti nell'incidente possono verificare rapidamente se quanto accaduto potrebbe ripetersi al proprio interno e provvedere ad applicare le appropriate azioni preventive.

■ La promozione del benessere dei lavoratori

L'impegno del Gruppo per la promozione della salute e del benessere dei lavoratori ha avuto il riconoscimento dell'Associazione Confindustria Bergamo, che ha premiato Brembo insieme ad altre imprese del territorio per la

partecipazione al progetto WHP - "Workplace Health Promotion", di cui il Gruppo è uno dei primi promotori sin dal 2011. L'iniziativa, in partnership con le autorità sanitarie locali e l'associazione imprenditoriale di Bergamo è volta a favorire la diffusione di stili di vita e abitudini alimentari più sane fra i lavoratori delle aziende aderenti. Sulla base delle indicazioni dell'Organizzazione Mondiale della Sanità, i collaboratori di Brembo (sito di Stezzano) sono stati coinvolti in un percorso di sensibilizzazione sui comportamenti individuali che possono influenzare maggiormente la salute delle persone, quali le dipendenze dal fumo e dell'alcool, la sedentarietà, i modelli alimentari e il comportamento alla guida.

Metodologie e strumenti a supporto della salute e sicurezza dei lavoratori

■ LOTO (Lockout-Tagout)

Per migliorare la gestione della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro è stata definita una linea guida relativamente allo standard L.O.T.O., che definisce quali sono i criteri da utilizzare nella gestione delle sorgenti di energia pericolose descrivendo ad esempio, i metodi corretti di intervento nelle fasi di manutenzione, di pulizia o set up delle macchine e degli impianti.

■ Sicurezza delle macchine e degli impianti produttivi

Per verificare che tutte le macchine e gli impianti produttivi del Gruppo, garantiscano le conformità alle leggi e norme applicabili, è stato avviato un progetto specifico, che si è ormai concluso sui siti europei e pianificato su tutti i siti del Gruppo.

■ Strumenti per l'individuazione delle cause degli infortuni

È stato definito un nuovo strumento, a sup-

porto del personale, per la descrizione e individuazione delle cause che determinano infortuni e *near miss*. Questo strumento consente di valutare, oltre all'impatto reale di un evento, anche il più alto impatto potenziale che il medesimo evento avrebbe potuto generare. Viene quindi definita la priorità degli

interventi migliorativi da attuare. Secondo questo metodo di valutazione, anche un *near miss*, per definizione ad impatto reale nullo, potrebbe raggiungere la massima priorità di intervento nella risoluzione delle cause che l'hanno determinato.

CAMPAGNA DI COMUNICAZIONE SUI TEMI SALUTE E SICUREZZA

Nel 2017, a valle di un serie di incontri con il management di Brembo e di workshop regionali, è stata sviluppata una campagna di comunicazione da lanciare nel corso dei primi mesi del 2018 volta a:

- diffondere e stimolare una cultura della sicurezza Brembo condivisa in tutto il Gruppo;
- migliorare sempre più le prestazioni di sicurezza ed i relativi indicatori (Indice di frequenza e di gravità degli infortuni), focalizzando l'attenzione sulle cause comportamentali che concorrono a determinare gli infortuni e i *near miss*;
- diffondere la consapevolezza che la sicurezza si basa su principi quali responsabilità, scelta, impegno individuale e collettivo e che le priorità non sono negoziabili;
- stimolare la motivazione delle Persone Brembo nel migliorare continuamente ogni aspetto relativo alla sicurezza.



Stabilimento di Nanchino (Cina)

An aerial, black and white photograph of a two-lane road winding through a dense forest. A white car is visible on the road. A large, vibrant red graphic element, consisting of a thick, flowing ribbon that forms a partial circle and a larger circle, is overlaid on the image. The text is contained within the larger red circle.

Il processo produttivo
IDEARE E
INNOVARE
PER MIGLIORARE
INSIEME

5.1 PROGETTARE INNOVAZIONE

Accompagnare l'evoluzione dei mezzi di trasporto e contribuire alla loro sicurezza attraverso una costante innovazione del sistema frenante che guarda ai veicoli del futuro è il principio che da sempre guida le attività di R&D di Brembo.

Ogni singolo componente del sistema frenante (dalla pinza al disco, dalla pastiglia alla sospensione, fino all'unità di controllo) è complementare agli altri per l'ottimizzazione della funzione frenante, che Brembo perfeziona costantemente non solo sotto l'aspetto della prestazione, ma anche come comfort, durata, estetica e sostenibilità ambientale, con gli obiettivi di sempre:

- **Aumentare le prestazioni** dei sistemi frenanti, garantendo la loro massima affidabilità e migliorando il comfort attraverso soluzioni in grado di ridurre il rumore, le vibrazioni e la ruvidità della frenata;
- **Allungare la vita dei prodotti** Brembo, minimizzando l'usura dei dischi e delle pastiglie;
- **Ridurre gli impatti sull'ambiente** in termini di emissioni nell'aria di gas a effetto serra e di polveri sottili derivanti dall'uso dei veicoli, riducendo il peso dei prodotti Brembo e controllando la dispersione delle polveri da frenata, contribuendo, in questo modo, alla lotta al cambiamento climatico;
- **Valorizzare i contenuti di stile** per offrire prodotti capaci di interpretare concetti di eleganza e di prestigio, divenendo nuovi status symbol.

La capacità di innovare di Brembo e di fare del proprio know-how una leva strategica per mantenere la leadership mondiale tecnologica e commerciale si può misurare anche dai brevetti che il Gruppo ha depositato nel tempo: in poco più di cinquant'anni dalla sua fondazione sono già 2.026 i brevetti registrati nel mondo, suddivisi in 481 famiglie. Nel solo 2017 sono stati presentati 43 brevetti (di cui 30 in Italia e 13 in Cina), che si aggiungono ai 42 dell'anno precedente e ai 41 del 2015 (tra brevetti e modelli di design). Nel 2017 Brembo ha inoltre depositato 4 nuovi marchi, che si annoverano tra i 155 marchi depositati dalla sua fondazione.



depositati dal Gruppo
dalla sua fondazione

5.2 PREMI ALLE IDEE INNOVATIVE

Brembo valorizza il contributo di tutti i team all'innovazione e rafforza lo spirito di collaborazione all'interno del Gruppo, premiando le idee che hanno portato significativi progressi e miglioramenti sotto diversi aspetti fra cui la qualità, l'innovazione di processo o di prodotto, la riduzione dei costi, l'incremento della produttività e la semplificazione dei processi.



Con gli Excellence Awards Brembo premia annualmente le nuove soluzioni presentate dai collaboratori del Gruppo articolandosi in:

- **Best Ideas**, con cui si valorizzano le idee di miglioramento in ambito produttivo e office: a partire dal 2017, particolare risalto viene dato alle idee innovative nei grandi filoni della Sostenibilità e della Digital Factory;
- **Best Improvement Plant e Best in Class Plant**, che premiano gli stabilimenti che hanno realizzato rispettivamente i miglioramenti più significativi e le migliori performance in termini di qualità, efficienza degli impianti produttivi e organizzazione delle risorse umane dello stabilimento.

La partecipazione agli Excellence Awards è aperta ai singoli o a gruppi di collaboratori di tutte le sedi Brembo nel mondo.



Gli Innovation Awards premiano le migliori idee che riguardano le aree aziendali:

- prodotto;
- processo di produzione sistemi;
- processo di produzione dischi.

A questi riconoscimenti annuali si affianca il **Brembo Monthly Innovation Prize**, che ogni mese premia i migliori progetti sviluppati dai collaboratori del Gruppo.

Nel 2017, sono state **presentate 42 idee**, 28 di prodotto e 14 di processo: queste ultime inerenti sia i sistemi sia i dischi. Del totale presentato **sono state premiate 38 idee**: 26 di prodotto e 12 di processo. Nel 2017 Brembo ha destinato ai premi per le idee proposte dai dipendenti un budget cinque volte superiore a quello del 2016, a conferma dell'importanza che il Gruppo attribuisce all'innovazione e ai miglioramenti che tali progetti possono apportare. L'obiettivo per il 2018 è di ricevere almeno 45 idee.

A seguito dell'aumento delle domande di brevetto frutto di idee del personale Brembo, a partire dal 2017 tutte le nuove domande di brevetto partecipano di diritto al concorso Innovation.

La capacità di Brembo di conseguire risultati rilevanti in tutti gli ambiti in cui si articola l'impegno del Gruppo per l'innovazione di prodotto e di processo è frutto di:



(FTE) impegnate in attività di ricerca e sviluppo



di affinamento della metodologia Brembo Project Development System che struttura fasi, ruoli, responsabilità, controlli e strumenti del processo di gestione dell'innovazione

I principali ambiti in cui si esprime la capacità del Gruppo di realizzare sistemi frenanti di nuova generazione sono:

► Dischi e pinze

Per quanto riguarda i dischi in ghisa, nel 2017 sono state svolte diverse attività di miglioramento, che hanno riguardato principalmente la definizione di parametri per migliorare le caratteristiche di comfort del sistema frenante, le metodiche per il calcolo fluidodinamico dei dischi, studi sulla resistenza agli shock e alla fatica termica e soluzioni volte alla riduzione del peso a fronte di minori emissioni di CO₂, di polveri sottili e di "wheel dust". Quest'ultimo aspetto ha incluso diversi studi sulla ricerca di nuove geometrie che consentono una significativa riduzione della massa e il miglioramento delle performance del disco. Inoltre, nel 2017, il Gruppo ha continuato a svolgere degli studi di forme, materiali, tecnologie e trattamenti superficiali volti a soddisfare le esigenze dei veicoli a trazione elettrica.

Il settore automotive e dei veicoli commerciali rappresentano i principali ambiti in cui le nuove tecnologie sui dischi trovano applicazione. Ne è un esempio lo sviluppo applicativo con Daimler del disco leggero: un prodotto che garantisce una riduzione di peso fino al 15%, combinando due diversi materiali.

Anche nel settore moto, prosegue lo sviluppo di dischi per impiego stradale in materiale composito, le cui prove al banco dei primi prototipi sono iniziate a fine 2017.

Il settore delle competizioni, tra cui la Formula 1, è per Brembo un punto di partenza per la messa a punto di dischi di nuova generazione e per il miglioramento delle prestazioni della innovativa pastiglia Carbon/Carbon.

In campo motociclistico, nella classe MotoGP, le attività di ricerca hanno riguardato le nuove pinze freno e il nuovo sistema idraulico atto a ridurre l'arretramento pistoni delle pinze anteriori.

► Pastiglie

La struttura dedicata allo studio e alla produzione di pastiglie freno, denominata **Brembo Friction**, è una realtà consolidata e stabile in continua espansione e focalizzata sul costante miglioramento, secondo la filosofia aziendale di innovazione e sviluppo tecnologico. Ricerca e sviluppo proseguono la loro interazione sinergica anche con tutti gli altri reparti Brembo. Ne è un esempio lo sforzo congiunto per sviluppare nuovi materiali d'attrito atti alla produzione di pastiglie per pinze di stazionamento elettriche o da accoppiare alle nuove applicazioni che prevedono l'uso di dischi molto più leggeri dei dischi standard, ma con elevate resistenze termo-meccaniche.



Stabilimento di Escobedo (Messico)

5.3 I RISULTATI DELL'INNOVAZIONE: ALCUNI PRODOTTI DISTINTIVI

La **pinza freno Extrema** con disco in carbonio ceramico, vincitrice della Galleria dell'Innovazione alla Fiera Motortec di Madrid nel 2015, deriva direttamente dall'impegno di Brembo in Formula 1. I suoi tratti distintivi



sono frutto di un design asciutto ed essenziale, decisamente più aperto e scavato rispetto ai prodotti precedenti. Un'estetica innovativa che si traduce in una sensibile riduzione dei pesi delle masse non sospese (oltre 3 kg), consentendo così una riduzione dei consumi di carburante del veicolo e delle conseguenti emissioni di gas a effetto serra, oltre che in un miglior feeling sul pedale rispetto alla produzione convenzionale. Il corpo pinza così disegnato permette anche una migliore ventilazione, con una diminuzione della temperatura del fluido freni di oltre 30 °C.

Il **disco freno leggero**, ideato da Daimler e sviluppato con la collaborazione di Brembo, vede l'unione di due diversi materiali: ghisa e acciaio. Il vantaggio più importante è dato dalla campana in acciaio, che raggiunge uno spessore di soli 2,5 mm, invece dei 7,5-9 mm della classica campana in ghisa, a parità di prestazioni. La significativa riduzione dello spessore permette di ottenere un disco che, a seconda della geometria della campana, è più leggero del 10-15%, permettendo alla vettura di ridurre significativamente il consumo di carburante e, di conseguenza, limitare le emissioni di gas a effetto serra.

Il contributo principale di Brembo allo sviluppo del prodotto è consistito nella proget-

tazione della dentatura della campana, ottenuta con l'impiego di una tecnologia per ruote dentate di precisione, usata abitualmente per i meccanismi dei famosi orologi svizzeri.

Il **disco freno PVT Plus** adotta il sistema di ventilazione dei dischi freno a pioli studiato da Brembo per veicoli pesanti, che migliora il raffreddamento dell'impianto riducendo i rischi di generare cricche termiche (cioè lesioni causate dalle brusche variazioni di temperatura) sulla superficie del disco. Questa ventilazione è caratterizzata da una geometria del piolo con una forma appositamente studiata, che, assieme alla disposizione su tre circonferenze lungo la fascia frenate, aumenta la resistenza alle cricche termiche fino al 30%, garantendo una vita più lunga del disco. Un ulteriore vantaggio è la riduzione della massa del disco, che può raggiungere anche il 10%, grazie alla quale diminuiscono sia i consumi di carburante sia le emissioni inquinanti, incrementando al tempo stesso le prestazioni, il comfort e la maneggevolezza del veicolo.





La nuova **pinza freno Stylema Brembo**, in esclusiva per la nuova Ducati Panigale V4, presenta una forma scultorea, compatta, areata, leggera (peso ridotto del 7% rispetto alle pinze che l'hanno preceduta) e performante. Si raffredda in tempi estremamente rapidi e presenta linee esatte ed essenziali, come le moto sportive di ultima generazione.



La **pinza freno ECS**, ideata per la nuova Alpine A110, presenta due funzionalità in un unico blocco, un design innovativo e una grande leggerezza, poiché interamente in alluminio. Grazie a un motoriduttore sviluppato da Brembo, permette sia la funzione di freno di servizio, sia la funzione di stazionamento. Inoltre, è dotata di un software di controllo ad hoc che garantisce un più elevato grado di sicurezza in situazioni di emergenza. Questo nuovo concetto di pinza si caratterizza anche per un design accattivante e totalmente personalizzabile, che consente i migliori livelli di customizzazione.



La **pompa radiale 19RCS Corsa Corta**, rappresenta una evoluzione del concetto di pompa radiale e offre al pilota la possibilità di adattare al feeling di guida desiderato la posizione del punto di attacco della frenata. Il semplice passaggio da una tipologia all'altra di frenata consente di variare il feeling in tre modalità e di cambiare la configurazione in modo immediato e lineare.

La **pinza freno B-M8**, una monoblocco a 8 pistoni con quattro pastiglie tra le più grandi prodotte da Brembo, è stata premiata nel 2015 come Best Engineered New Product in occasione del Salone SEMA di Las Vegas. Specificamente pensata per gli impianti frenanti anteriori di veicoli pesanti, SUV e berline di grandi dimensioni, la B-M8 si caratterizza per essere la pinza con il maggior grado di efficienza in termini di architettura e stile, incrementando le prestazioni complessive in fase di frenata e presentando una potenza frenante costante in condizioni di uso intensivo. Le pinze B-M8 sono realizzate grazie ad un innovativo processo di fusione con tecnologia 4D, utilizzato per la prima volta in questa occasione per la produzione di pinze automobilistiche.



5.4 ASCOLTO DEI CLIENTI PER IL MIGLIORAMENTO DEL PRODOTTO



di fan per la pagina Facebook del marchio Brembo, che hanno lasciato oltre 3,7 milioni di like



fan per il profilo Instagram Brembo



follower per il profilo LinkedIn Brembo



follower per il profilo Twitter Brembo

Il Gruppo si confronta quotidianamente con i clienti produttori dei veicoli equipaggiati con sistemi frenanti Brembo per migliorare il prodotto in un'ottica di massima collaborazione e di sviluppo congiunto.

Per continuare a migliorare l'offerta di Brembo, specialmente in relazione alla qualità e al comfort percepiti, è altrettanto fondamentale il confronto con chi utilizza veicoli equipaggiati con prodotti del Gruppo, per capire in che misura le soluzioni Brembo soddisfano le loro aspettative e in quali aspetti possono essere ulteriormente migliorati.

A questo fine sono di particolare importanza le analisi annuali dei dati relativi alle problematiche riscontrate nell'uso dei freni dagli automobilisti di alcuni mercati di riferimento. Per queste analisi il Gruppo si avvale, tra le altre, delle ricerche di monitoraggio di "Initiative Quality Study" e "Vehicle dependability Study", pubblicate da Jdpower che coinvolgono sia automobilisti nei primi mesi dall'acquisto del nuovo veicolo, sia chi ha in uso veicoli da uno a tre anni, rilevando le principali problematiche riguardanti gli impianti frenanti.

Oltre al monitoraggio della qualità e del comfort percepiti da chi utilizza soluzioni Brembo, il Gruppo coinvolge i clienti finali anche nei processi di sviluppo dei nuovi prodotti. Ad esempio, in occasione di diverse fiere di settore – fra le principali del 2017, l'IAA di Francoforte, NAIAS, MIMS di Mosca e Auto Shanghai - sono stati presentati nuovi concept di design del disco composto, chiedendo ai visitatori di scegliere il prefe-

rito. Analogamente, in occasione delle fiere locali dell'aftermarket vengono organizzati incontri con i distributori per ascoltare gli spunti dei loro meccanici. Nel 2017 si sono svolte anche iniziative con Università di eccellenza, volte a coinvolgere gli studenti in laboratori sperimentali; ne è un esempio il Digital LAB Brembo "Internet of Brakes: l'innovazione dei sistemi frenanti". Altri momenti importanti di contatto e coinvolgimento dei clienti del Gruppo sono i Tech days, come quelli tenutisi in Brasile, volti a far scoprire "un'altra" Brembo, rispetto a quella che i clienti sono abituati a conoscere mettendo in risalto tutto ciò che contribuisce a fare di Brembo un leader globale nei sistemi frenanti.

A livello di "social media" Brembo è presente su diverse piattaforme (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, YouTube, Snapchat) al fine di presentare a ciascun segmento di pubblico una serie di contenuti ottimizzati per essere fruiti sui diversi network. A tal proposito, in Cina Brembo ha ampliato e reso più efficace la sua comunicazione grazie all'utilizzo di canali ad hoc tra cui We-Chat, una App di comunicazione testuale e vocale per dispositivi mobili; Weibo, una piattaforma di microblogging; il canale Youku, un servizio di video hosting analogo all'occidentale YouTube.

5.5 LE COLLABORAZIONI PER MIGLIORARE L'IMPATTO AMBIENTALE DEI PRODOTTI

L'innovazione dei prodotti Brembo ha fra i suoi obiettivi primari la riduzione degli impatti ambientali, legati specialmente alla produzione delle materie prime impiegate, alla generazione di polveri sottili in fase di frenata nocive alla salute dell'uomo - e alle emissioni di gas a effetto serra prodotte dai veicoli e riducibili anche limitando il peso dei sistemi frenanti.

In un'ottica di open-innovation, per migliorare l'efficacia della ricerca in questi ambiti il Gruppo promuove la collaborazione, attraverso network e progetti di lavoro comuni, con altri protagonisti del settore automotive, Centri di Ricerca e Università sia in Italia (dove il Gruppo collabora tra gli altri con il Politecnico di Milano, l'Università di Padova e l'Università di Trento) sia a livello internazionale (dove Brembo continua la partnership con il Royal Institute of Technology di Stoccolma).

Inoltre, Brembo aderisce a vari coordinamenti che promuovono la ricerca industriale in campo automobilistico, fra cui AIRI (Associazione Italiana per la Ricerca Industriale), ATA (Associazione Tecnica dell'Automobile), Automotive SPIN Italia, CAAR (Automotive Cluster of Aragon Region) e il Cluster Lombardo Mobilità.

I principali progetti di ricerca congiunta a cui partecipa Brembo sono:

► REBRAKE

Finanziato dall'Unione Europea e coordinato da Brembo insieme al Royal Institute of Technology di Stoccolma e all'Università di Trento, è il primo progetto riguardante la produzione di sistemi frenanti che consentano la riduzione delle emissioni di polveri sottili in fase di frenata. Avviato

nel 2013 con lo scopo di rafforzare le competenze dei team di ricercatori Brembo mediante collaborazioni con Università italiane e internazionali, il progetto è giunto alla fase conclusiva a febbraio 2017. Ha contribuito alla produzione di 30 articoli scientifici, è stato presente a circa 30 eventi ed ha avuto ampie citazioni sui media. Grazie a questo progetto, due tra i ricercatori del team Brembo hanno conseguito il dottorato di ricerca. Le competenze acquisite saranno applicate in molti progetti nei prossimi anni.

Per maggiori informazioni:

www.rebrake-project.eu

► LOWBRASYS

Acronimo di "Low Environmental Impact Braking System", questo progetto triennale è iniziato nel secondo semestre 2015, nell'ambito del programma di ricerca scientifica e innovazione tecnologica Horizon 2020. Vede Brembo nel ruolo di coordinatore di un consorzio di 10 partner del mondo industriale - fra cui Ford, Continental Teves, Federal Mogul e Flame Spray - e istituti di ricerca tra i quali: Technical University of Ostrava, Royal Institute of Technology di Stoccolma, Dipartimento di Ingegneria industriale dell'Università di Trento, Joint Research Center della Commissione Europea e Istituto di Ricer-



2.061.000 €
stanziati dall'Unione Europea per il progetto. Brembo ricopre il ruolo di coordinatore del progetto

che Farmacologiche Mario Negri di Bergamo. La sfida è sviluppare una nuova generazione di tecnologie, materiali e accorgimenti che possano migliorare l'impatto dei veicoli sulla salute e sull'ambiente attraverso un sistema frenante innovativo in grado di dimezzare l'emissione di micro e nano particelle. Per maggiori informazioni: www.lowbrasys.eu/en



9.465.000 €
budget di progetto
8%
dei costi finanziati da Brembo

►► LIFE-CRAL

Lanciato dall'Unione Europea nel luglio 2016 con termine previsto a dicembre 2019, il progetto è coordinato da Brembo e punta allo sviluppo di una linea di produzione, in fase preindustriale, che permetta la realizzazione di componenti in alluminio e magnesio, partendo da materiali di riciclo o ad elevata impurità, mantenendo al contempo un'elevata qualità finale del prodotto. L'utilizzo di alluminio secondario, ovvero derivante dal processo di riciclo, consente di evitare i consumi di energia necessari per la preparazione di alluminio, risparmiando il 97% di CO₂ nonché le emissioni di gas inquinanti liberati dal processo di fusione del magnesio. Per maggiori informazioni: www.cralproject.eu



3.327.000 €
budget di progetto
42%
dei costi finanziati da Brembo

►► COBRA

È un progetto di ricerca per lo sviluppo di una nuova tipologia di materiale per le pastiglie dei freni, guidato da Brembo e cofinanziato dalla Commissione Europea. Mira alla realizzazione di un processo preindustriale per la produzione di pastiglie che consenta, a parità di prestazioni per il prodotto finito, di sostituire i leganti di origine organica con leganti cementizi, permettendo una sostanziale riduzione sia dei consumi idrici ed energetici, stimata rispettivamente nell'88% e nel 95%. Per maggiori informazioni: www.cobralifeproject.eu/en



3.825.000 €
budget di progetto
43%
dei costi finanziati da Brembo

►► EQUINOX

Brembo è partner di questo progetto di ricerca europeo, volto a identificare possibili alternative alle materie prime critiche inserite nella lista stilata dall'Unione Europea. In particolare il progetto è rivolto alla sostituzione dell'acciaio inossidabile nei sistemi frenanti in quanto per la sua produzione è richiesto l'uso di elementi quali il nickel e il molibdeno, la cui disponibilità è ritenuta limitata. Per arrivare alla sostituzione dell'acciaio inossidabile entro il 2019, Brembo sta sviluppando un nuovo processo industriale su larga scala che prevede l'uso di una lega di ferro e alluminio, utilizzata al momento solo in piccole nicchie di mercato. Questo cambiamento consentirebbe inoltre di utilizzare materiali a miglior performance ambientale in quanto più facilmente riciclabili rispetto all'acciaio inossidabile. Per maggiori informazioni: <http://equinox-project.eu/>

►► LIBRA (Light Brake)

Iniziato nel 2015, questo progetto punta alla produzione di pastiglie freno con un materiale in grado di sostituire l'acciaio nella piastrina di materiale composito, consentendo di ridurre il peso della pastiglia del 50%. Tra i vantaggi oltre alla leggerezza, minori tempi di produzione delle pastiglie freno e riduzione delle emissioni di CO₂. I risultati raggiunti già durante il primo anno di ricerca e sviluppo e hanno confermato la validità e la competitività di tale approccio. Tale progetto ha attirato l'attenzione di diverse aziende del settore automotive.

EQUINOX

4.678.000 €
budget di progetto
Brembo collabora con
11 partner
internazionali

LIBRA

2.987.140 €
budget di progetto
50%
dei costi finanziati da
Brembo

5.6 CREATIVITÀ E METODO: GARANTIRE LA SICUREZZA DEL PRODOTTO

Una delle principali sfide di Brembo negli ultimi anni è consistita nell'affrontare la complessità derivante dall'integrazione e gestione diretta di tutte le principali fasi di produzione del sistema frenante, partendo dalla trasformazione delle materie prime nelle fonderie per passare alla lavorazione meccanica e all'assemblaggio dei prodotti, garantendone poi la pronta distribuzione nelle diverse aree geografiche in cui sono presenti i clienti del Gruppo.

Seguendo un approccio preventivo e proattivo, Brembo è impegnata nell'applicazione degli standard tecnici volontari che enti di normazione nazionali e internazionali sviluppano per definire in dettaglio come realizzare prodotti d'eccellenza e allineare i propri processi produttivi alle migliori pratiche, garantendo sicurezza, qualità, rispetto per l'ambiente e prestazioni certe. Tutti i prodotti Brembo devono superare controlli e verifiche atte ad attestarne la qualità e la sicurezza, seguendo la logica del miglioramento continuo, quale leva fondamentale per accrescere la capacità di soddisfare tutti i requisiti e l'efficacia e l'efficienza dei processi, sia propri sia di tutta la catena di fornitura. Secondo quest'ottica, ogni problematica identificata e risolta per uno specifico prodotto viene poi estesa secondo un approccio "lesson learnt" a tutta la famiglia di prodotti Brembo, ove opportuno.

► I test

In fase di sviluppo e delibera tecnica ogni prodotto viene sottoposto a test svolti nelle diverse condizioni di utilizzo. Si tratta di prove concepite per definire la qualità, le prestazioni e l'efficienza dei prodotti, svolte all'interno di laboratori omologati oltre che in strada e in pista. Questo processo segue una rigorosa sequenza che preve-

de: prove ai banchi statici, cicli di test ai banchi dinamici e quindi prove su strada. Questi tre step sono necessari per garantire la rispondenza dei prodotti ai requisiti richiesti, individuare eventuali discrepanze con gli standard qualitativi definiti in fase progettuale e mettere alla prova gli impianti frenanti in condizioni d'uso simili a quelle reali.

Le prove ai banchi statici rappresentano il momento di raccordo tra progettazione, sperimentazione e produzione; per verificare la congruenza con i requisiti di progetto i prototipi vengono sottoposti a cicli di carico, pressione e coppia frenante superiori a quanto fisicamente applicabile su veicolo in diverse condizioni ambientali di temperatura, umidità e ambienti corrosivi.

Sui banchi dinamici è invece possibile replicare la dinamica del veicolo attraverso la combinazione di massa e velocità. Le verifiche effettuate riguardano efficienza, funzionalità e resistenza, utilizzando anche carichi superiori a quelli di esercizio nel rispetto di opportuni coefficienti di sicurezza. Questi banchi, ideati da Brembo, funzionano autonomamente per 24 ore al giorno e 7 giorni alla settimana grazie a sofisticati sistemi di controllo, così da ridurre i tempi di sviluppo, e sono in grado di simulare tutti i circuiti omologati al mondo per le varie categorie di auto e moto, nonché le principali discese alpine per qualsiasi

✓ Il Gruppo Brembo è associato all'**Ente Nazionale italiano di Unificazione** (UNI) e si conforma a norme tecniche del **British Standard Institute**.

✓ Il Gruppo collabora con la **Commissione Tecnica di Unificazione dell'Autoveicolo** che, nel quadro degli enti federati all'UNI, contribuisce alla definizione di standard tecnici e di istruzioni per la produzione, il testing, il corretto impiego e la manutenzione di veicoli, motoveicoli, macchine operatrici e relative componenti, in modo di migliorarne la sicurezza e l'affidabilità.

✓ Brembo partecipa inoltre in qualità di membro esperto sulla sicurezza funzionale al **gruppo di lavoro riunito nella commissione tecnica TC22/SC3/WG16** incaricato di migliorare lo standard WG 16 ISO 26262 riguardante la sicurezza funzionale dei sistemi elettrici ed elettronici nella produzione di autoveicoli.

tipo di veicolo. Sempre su banchi dinamici viene testato anche il comfort, che si misura in base a tre caratteristiche definite dall'acronimo "NVH": Noise Vibration Harshness, ovvero Rumore Vibrazione Ruvidità. Quanto minori sono questi tre elementi, tanto più la frenata sarà silenziosa ed esente da vibrazioni. Brembo, inoltre, dispone di un banco a rulli per auto, moto e camion, dove il veicolo può raggiungere i 250 km/h a temperature comprese tra -30 e +40 C°. Si tratta di una vera e propria cabina di test che simula le prove su strada in ogni condizione, dalla neve al bagnato alla velocità estrema.

Sono tuttavia i test finali sul veicolo su strada che consentono a Brembo di raggiungere l'eccellenza. I prodotti approvati sui vari banchi vengono infatti montati su prototipi di vetture fornite dalle case madri. Un team interno, composto da collaudatori esperti, svolge tutte le prove necessarie a testare le prestazioni, il comfort e la durata degli impianti frenanti. I collaudatori formati da Brembo hanno un profilo polivalente che permette loro di spaziare dal montaggio dei prototipi fino all'analisi dei dati, fornendo così una valutazione soggettiva supportata dalle misurazioni eseguite. Tra le prove eseguite vi sono il "superfading", che prevede un'opportuna sequenza di frenate, da velocità sostenuta a zero in condizioni di pieno carico, la valutazione soggettiva di comfort e feeling, effettuata da piloti profondi conoscitori dei veicoli e dei prodotti, e i test sull'efficienza su terreni bagnati e asciutti.

Tutto il sistema dei test rientra nel solido processo di Project Management (BPDS - Brembo Project Development System) che, attraverso la pianificazione e la gestione di specifici momenti di controllo (cosiddetti "gates") e la gestione di eventuali piani di recupero, consente di verificare la correttezza e la completezza delle attività effettuate garantendo che il prodotto arrivi in serie nel pieno rispetto dei requisiti definiti.

► L'analisi FMEA/FMECA

Durante la **fase di progettazione e sviluppo**

vengono effettuate le analisi FMEA/FMECA sia di prodotto che di processo, al fine di identificare preventivamente i punti deboli e le criticità che potrebbero inficiare l'affidabilità e la sicurezza dei prodotti e di definire i miglioramenti necessari e le priorità di intervento da attuare in anticipo sull'entrata in produzione. In particolare attraverso la metodologia FMEA vengono individuate le caratteristiche di prodotto e di processo con potenziale impatto sulla sicurezza dell'utilizzatore finale in modo tale che le stesse possano essere gestite e tenute sistematicamente sotto controllo lungo tutta la filiera di produzione (sviluppo del prodotto, processo interno e processo fornitori). Questi elementi costituiscono una parte fondamentale del sistema di gestione della qualità di Brembo, conforme alla specifica tecnica **IATF 16949: 2016** (che dal primo ottobre 2016 ha sostituito la precedente ISO/TS 16949). Obiettivo di questo standard internazionale è lo sviluppo di un sistema di gestione per la qualità che sia orientato alla individuazione e alla gestione dei rischi in tutti i processi e alla prevenzione dei difetti, promuovendo, al contempo, lo sviluppo dei fornitori e assicurando in questo modo il miglioramento continuo. Il sistema di gestione qualità Brembo, caratterizzato da Linee Guida comuni a tutti gli stabilimenti del Gruppo, consente di trasferire le best practice da uno stabilimento all'altro, nonché di gestire tutti i siti con gli stessi standard e gli stessi indicatori di qualità. Come nel caso di altri sistemi di gestione, nei siti di nuova realizzazione, l'implementazione del sistema di gestione qualità è avviata contestualmente all'avvio delle attività produttive e gli audit di certificazione vengono normalmente effettuati dopo circa dodici mesi dalla messa a regime dell'impianto.

► Il processo di monitoraggio a supporto della qualità

Brembo ha definito un processo strutturato di monitoraggio delle performance di qualità sia interno che esterno, che coinvolge quindi anche clienti e fornitori. Il Gruppo è impegnato a mo-



monitorare costantemente la qualità e la sicurezza del prodotto presso tutti i suoi stabilimenti, tramite specifici indicatori, in linea con quanto predisposto annualmente dalla Direzione Qualità nel Piano della Qualità.

Tra gli indicatori utilizzati rivestono particolare importanza dal punto di vista interno quelli relativi agli scarti, dal punto di vista esterno quelli inerenti al monitoraggio dei reclami e al numero di difettosità inviate al cliente, in termini anche di criticità (rispetto al disturbo generato al cliente) e gravità (rispetto all'impatto sulla sicurezza dell'utilizzatore finale). Qualora da tali indicatori emergano situazioni di scostamento rispetto agli obiettivi definiti, vengono avviati immediati piani di azione finalizzati al ripristino della conformità.

► Le attività per garantire l'autenticità dei prodotti

Tutelare la sicurezza di chi intende acquistare un equipaggiamento Brembo significa anche impegnarsi a contrastare le attività illegali di contraffazione dei prodotti e le frodi nei canali di distribuzione perché la vendita di sistemi frenanti falsi può rivelarsi una fonte di rischio per l'utilizzatore finale. L'impianto frenante è infatti un componente di sicurezza e molto spesso i prodotti falsi si rivelano estremamente pericolosi, in quanto non realizzati con materiali controllati e non adeguatamente testati.

Fra i principali strumenti sviluppati da Brembo per contrastare la vendita di prodotti non originali, uno dei più importanti è una "**card anti-frode**" che consente ai clienti di verificare agevolmente se il loro acquisto è realmente "Made in Brembo". La carta anticontraffazione è consegnata all'interno di un astuccio sigillato nella confezione del prodotto acquistato e riporta un codice identificativo univoco che – una volta inserito sul sito www.original.brembo.com insieme al numero di carta, al tipo di componente e al paese di acquisto – consente di verificarne l'autenticità. Se la verifica non dà esito positivo,

l'acquirente è invitato a inserire ulteriori informazioni che agevolino il Gruppo ad avviare indagini circa l'origine del pezzo contraffatto. All'interno della card si trova anche il documento di controllo qualità, un altro strumento per confermare l'originalità dei prodotti, mentre un sigillo esterno garantisce che il prodotto sia arrivato intatto dalla fabbrica all'acquirente.

Attualmente la carta di sicurezza è disponibile sulle linee Brembo High Performance e Brembo Racing con riferimento ai seguenti prodotti: dischi Sport, dischi Turismo e kit Gran Turismo. Per le moto, l'iniziativa riguarda: pinze, dischi, pompe freno/frizione e ricambio leva.

Per far fronte alla minaccia della contraffazione dei suoi prodotti, il Gruppo ricerca attivamente la collaborazione con le istituzioni pubbliche e le autorità di controllo doganale, affinché sia contrastata la produzione e il commercio illegale di prodotti contraffatti Brembo. In particolare sono state svolte numerose operazioni in collaborazione con le autorità locali in Cina e Taiwan, che hanno portato alla chiusura di laboratori e negozi che producevano e commercializzavano prodotti contraffatti con marchio Brembo. È stata anche rafforzata la collaborazione con le autorità locali in Europa e in Asia, ottenendo una riduzione graduale di tali attività illecite. In Europa, Brembo ha collaborato fra l'altro con l'Ufficio Antifrode (OLAF - European Commission Anti Fraud Office) della Commissione Europea con l'obiettivo di prevenire una diffusione crescente di prodotti contraffatti. Infine, per quanto riguarda i canali di vendita online, il Gruppo è impegnato nel monitoraggio dei principali siti di e-commerce con l'obiettivo di ridurre il numero di prodotti Brembo contraffatti venduti sulle piattaforme digitali. Nel corso del 2017 sono state rimosse dalle piattaforme e-commerce oltre 25.000 offerte di prodotti contraffatti, banati più di 4.000 negozi on-line, rimosse oltre 3.000 pagine Facebook e identificati circa 300 siti web che utilizzavano il brand Brembo in maniera illecita.

¹³ Il sito di Saragozza è certificato ISO 9001. Entro luglio 2018 tutti i siti Brembo completeranno la transizione alla nuova norma IATF. A gennaio 2018 i siti già certificati IATF 16949 sono: Czestochowa, Mappello Fonderia di Alluminio, Brembo Brake India – Chakan, Brembo Brake India – Manesar e il sito polacco di Niepolomice.

© APITOLIO





L'ambiente
OLTRE
IL RISPETTO,
L'IMPEGNO PER
L'AMBIENTE

6.1 L'EFFICIENZA E LA TUTELA AMBIENTALE NEI PROCESSI DI PRODUZIONE

Lo sviluppo di prodotti di elevata qualità e a sempre minor impatto ambientale si coniuga in Brembo con la costante innovazione dei processi produttivi attraverso l'adozione di soluzioni atte a ridurre l'utilizzo delle risorse, in primis acqua ed energia, in tutte le fasi di lavorazione, garantendo un efficiente impiego delle materie prime e la corretta gestione dei rifiuti prodotti.

L'impegno di Brembo volto alla tutela ambientale si riflette anche nella propria organizzazione interna: nel 2017 è stata creata la nuova Direzione Ambiente ed Energia con l'obiettivo di definire le strategie del Gruppo in ambito di sostenibilità ambientale, guidando e coinvolgendo tutti gli stabilimenti nella progressiva riduzione sostenibile del proprio impatto sull'ambiente. In un ambito complesso come quello ambientale, globalmente caratterizzato dalla costante evoluzione dei requisiti regolamentari, l'impegno nel miglioramento continuo delle performance, consente al Gruppo di ridurre i rischi di non conformità alle normative, garantendo al contempo una elevata competitività attraverso maggiore efficienza produttiva e ottimizzazione dei costi. L'approccio di Brembo nel rispettare l'ambiente in tutti i propri siti produttivi nel mondo può essere sintetizzato nell'applicazione delle best practice e degli standard più restrittivi tali da garantire performance di eccellenza. Tale approccio si manifesta con maggiore evidenza nelle fabbriche di nuova realizzazione, progettate e costruite in accordo con le migliori tecnologie disponibili e apprezzate anche dalle autorità locali. Ne è un esempio la nuova fonderia di Homer, in Michigan (USA), che ha ricevuto un contributo economico da parte dello Stato per il più alto livello di efficienza energetica installata

da Brembo rispetto alle fonderie tradizionali.

L'attenta gestione degli impatti ambientali delle attività di Brembo trova crescente interesse degli stakeholder, non solo dalle comunità locali, ma anche da clienti ed investitori.

Da diversi anni è in atto un costante scambio di informazioni sulle performance ambientali del Gruppo con la quasi totalità dei clienti: particolare attenzione è rivolta alle strategie, alle soluzioni tecniche e organizzative, che hanno portato Brembo a mitigare fortemente i rischi per l'ambiente.

La politica attuata da Brembo per ridurre il proprio impatto sui cambiamenti climatici e sui consumi idrici, attualmente contenuta all'interno della sezione obiettivi e principi collegata al Manuale Sicurezza e Ambiente, è elemento di valutazione anche da parte degli investitori. Al fine di garantire trasparenza e puntuale informazione su questi aspetti, Brembo dal 2011 aderisce volontariamente alle iniziative del Carbon Disclosure Project, organizzazione indipendente che promuove sinergie fra comunità finanziaria e mondo delle imprese, per monitorare e valorizzare l'impegno nel contenimento del cambiamento climatico e nell'uso responsabile e sostenibile delle risorse idriche.

Negli anni Brembo ha progressivamente esteso l'attività di monitoraggio e di rendicontazione,



di emissioni di gas
a effetto serra
in atmosfera



stabilimenti con
sistema di gestione
ambientale certificato
ISO:14001



di formazione del
personale sulla
gestione ambientale

arrivando a includere la totalità dei siti del Gruppo già dal 2015. Tale impegno ha permesso di costruire non solo una completa mappatura delle emissioni di gas a effetto serra, derivanti sia dall'utilizzo di energia e di combustibili nei processi produttivi sia dalle attività logistiche del Gruppo, ma anche di tracciare le principali azioni di mitigazione poste in essere per ridurre l'impatto ambientale.

A dimostrazione di tale impegno, nel 2017 Brembo è stata riconosciuta da CDP fra le aziende leader a livello mondiale per l'impegno nel combattere le cause dei cambiamenti climatici e inserita nella "A list" del programma Climate Change.

Sempre nel 2017, relativamente al monitoraggio dell'impatto sulle risorse idriche promosso da CDP (Water questionnaire), Brembo ha ottenuto un punteggio pari ad A-, in miglioramento rispetto a quanto ottenuto con il questionario dell'anno precedente e che colloca l'Azienda in posizione di leadership anche nella gestione dell'acqua.

Il Sistema per un'efficace gestione degli impatti ambientali (ISO 14001)

Per garantire un presidio organico e strutturato dei rischi ambientali, il Gruppo ha sviluppato e mantiene aggiornato un Sistema di Gestione Ambientale riferito allo standard ISO 14001, volontariamente sottoposto a periodico controllo da parte di soggetti terzi indipendenti per verificarne la piena conformità alle norme internazionali. Nel 2017 tutti gli stabilimenti Brembo sono certificati in accordo alla norma ISO 14001. Nei siti di nuova realizzazione, l'implementazione del Sistema di Gestione è avviata contestualmente all'avvio delle attività produttive e gli audit di certificazione vengono normalmente effettuati dopo circa dodici mesi dalla messa a regime dell'impianto.

Il fattore umano, oltre agli investimenti in tecnologie e servizi a protezione dell'ambiente, è un

elemento decisivo per assicurare l'effettiva tutela dell'ambiente nelle attività aziendali quotidiane. Per questo Brembo, nell'ambito del Sistema di Gestione, investe in attività di formazione volte a fornire indicazioni su come affrontare i principali aspetti ambientali. Nel 2017, oltre alla formazione standard, sono state complessivamente erogate più di 7.300 ore di formazione in materia ambientale presso tutti i siti del Gruppo. Il Sistema di Gestione di Brembo prevede anche che ogni sito sia dotato di uno specifico meccanismo di segnalazione di eventuali lamentele da parte della comunità locale, così da poter provvedere tempestivamente a risolvere eventuali problematiche segnalate. Presso alcuni siti, ad esempio nel sito polacco di Dabrowa, è stata attivata una casella di posta elettronica a disposizione degli abitanti del luogo per comunicare con l'azienda. A livello di Gruppo, nel corso del 2017 sono state raccolte 5 segnalazioni: 3 provenienti dallo stabilimento di Dabrowa (Polonia), 1 dallo stabilimento di Ostrava (Repubblica Ceca) e 1 dalla fonderia Homer (Michigan USA). Tutte sono state regolarmente prese in carico da Brembo e 4 sono state già risolte mediante specifiche azioni correttive.

I consumi energetici

Nel 2017 Brembo ha consumato energia per circa 3,8 milioni di GJ (Gigajoule, il joule è un'unità di misura dell'energia), con un leggero aumento rispetto al 2016 principalmente in conseguenza dell'incremento di attività nei siti produttivi di Homer fonderia (Michigan USA) e Escobedo (Messico) oltre dell'inclusione nel perimetro di rilevazione del sito produttivo di Langfang (Cina). Tali consumi sono in prevalenza in forma di energia elettrica (circa il 70% sui consumi totali). A questo proposito, nel 2017 Brembo ha garantito l'approvvigionamento di una parte del proprio fabbisogno di energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili, in linea con l'impegno del Gruppo nel rispetto dell'ambiente e delle risorse naturali. Le attività del Gruppo a più alto

* Nel calcolo dei consumi energetici vengono esclusi i dati relativi allo stabilimento produttivo di Langfang (Cina), entrato nel periodo di consolidamento nel corso del 2016.
 ** La voce "altri combustibili" fossili include: diesel, benzina, GPL e altro.
 ***Il Gruppo, nel corso del 2017, non ha generato energia da destinare alla vendita.
 **** La voce non include la produzione dell'impianto di Homer (Michigan USA) lavorazione dischi, poiché i dati non sono stati resi disponibili dal gestore dell'impianto in tempo utile per la redazione del presente documento.

Consumo annuo di energia suddiviso per fonte* (Gj)		
	2016	2017
CONSUMI DIRETTI	1.024.066	1.165.662
Energia da fonti non rinnovabili		
Gas Naturale	651.329	795.293
Altri combustibili fossili**	370.891	372.118
Energia da fonti rinnovabili***		
Fotovoltaico	1.422	1.564
Altre fonti (solare termico ec.)	424	224****
CONSUMI INDIRETTI	2.048.842	2.673.431
Energia elettrica	2.037.390	2.647.302
da non rinnovabili	2.037.390	2.429.422
da fonti rinnovabili	-	217.880
Teleriscaldamento	11.452	26.129

consumo energetico sono i processi di fusione delle leghe metalliche, attività da cui derivano i maggiori impatti sull'ambiente, specialmente in termini di emissioni di gas a effetto serra. È proprio dall'efficiente gestione del processo fusorio che è possibile conseguire i maggiori vantaggi in termini di ottimizzazione del fabbisogno energetico e riduzione del rilascio di gas in atmosfera.

In questa direzione vanno specifici programmi di investimento tecnologico e i progetti di ricerca sostenuti dal Gruppo, anche in partnership con altri soggetti qualificati del settore. La stessa scelta di strategia industriale effettuata negli ultimi anni da Brembo, di integrare verticalmente nei medesimi siti il processo produttivo, di lavorazione meccanica con la fusione e produzione delle leghe metalliche, oltre che fornire un indubbio vantaggio competitivo e industriale, consente al Gruppo di intervenire con maggiore efficacia e rapidità nell'applicazione di soluzioni innovative per ridurre gli impatti ambientali di una delle fasi più significative del ciclo di produzione, qual è appunto la fusione dei metalli.

In questo ambito sono diverse le soluzioni finora adottate: negli ultimi anni, ad esempio, nella fonderia di alluminio di Mapello (Bergamo) sono stati sostituiti tutti i forni fusori a bacino con forni di nuova generazione, che consentono una drastica riduzione dei consumi di gas metano per tonnellata di alluminio prodotta. Se un forno convenzionale richiede un impiego da 110 a 120 mc di gas per tonnellata di metallo, la nuova tecnologia riduce il fabbisogno a 70 o 80 mc per tonnellata a seconda del grado di saturazione dell'impianto, con un risparmio energetico di circa il 30%. Questa è una nuova tecnologia ad alta efficienza, ora divenuta standard operativo per tutto il Gruppo. Importanti sono stati anche gli interventi che negli anni hanno interessato i forni di trattamento termico, impiegati nelle ultime fasi del processo produttivo per conferire ai particolari le caratteristiche meccaniche volute: in questo caso gli impianti elettrici sono stati sostituiti con sistemi alimentati a gas, con importanti guadagni di efficienza e di riduzione delle emissioni.

Un tipo di impianto che merita particolare attenzione è quello realizzato recuperando calore di processo dai forni di fusione delle fonderie di ghisa, in Italia e in Polonia. Il calore recuperato viene utilizzato per riscaldare gli ambienti dei reparti produttivi, permettendo di risparmiare ogni anno circa 300.000 mc di gas naturale ed evitando l'emissione in atmosfera di circa 565 t di CO₂.

Nel 2017 sono stati effettuati nella fonderia di

ghisa di Nanchino (Cina) importanti rinnovamenti tecnologici che hanno riguardato i forni di fusione, l'impianto terre e l'animisteria, ottenendo significative efficienze produttive ed energetiche: ad esempio, un risparmio di energia di almeno 50 kWh per ogni tonnellata di metallo fuso, grazie all'intervento sui forni.

Nell'ambito degli impianti tecnici generali, considerata l'elevata incidenza dei consumi energetici dei sistemi ad aria compressa utilizzata

DETTAGLIO DEI PRINCIPALI INTERVENTI DI RIDUZIONE DEI CONSUMI ENERGETICI A LIVELLO GLOBALE

Area di intervento	Riduzione del consumo di energia (KWh)	Stima t CO ₂ eq evitate*
Ottimizzazione impianti di illuminazione (installazione lampade a LED negli uffici e nei reparti produttivi)	187.358	116
Ottimizzazione impianti di aria compressa (sostituzione compressori, ricerca e sistemazione perdite, ottimizzazione utilizzo nei processi produttivi)	974.600	524
Modifica Forni per ridurre consumo di energia elettrica	1.427.078	1.079
Sostituzione impianti di processo con tecnologie più efficienti	1.638.265	1.203
Aumento efficienza energetica dei motori con l'inserimento di inverter	450.972	174
Ottimizzazione utilizzo di gas naturale nei processi di Fonderia	117.101	88
TOTALE	4.795.374	3.184

* Per tutte le categorie di intervento sopra riportate, la riduzione è relativa alle emissioni di tipo scope 2, al netto dell'intervento di "Ottimizzazione utilizzo di gas naturale nei processi di Fonderia", per il quale la riduzione è relativa alle emissioni di tipo scope 1.

✓ SCOPE 1

Emissioni clima alteranti generate direttamente da Brembo: sono provenienti da impianti, asset e veicoli gestiti direttamente da Brembo. Rientrano in questa categoria le emissioni derivanti dalla combustione di combustibili fossili nei forni fusori, dalle perdite di gas refrigeranti negli impianti di climatizzazione e dall'utilizzo della flotta aziendale.

✓ SCOPE 2

Emissioni indirette di gas a effetto serra derivanti dalla generazione di elettricità acquistata da Brembo, nonché dal riscaldamento dell'acqua/vapore di cui si approvvigiona il Gruppo attraverso sistemi di teleriscaldamento. Con questi acquisti Brembo contribuisce indirettamente alle emissioni generate dai fornitori di energia o calore.

✓ SCOPE 3

Emissioni non comprese nelle precedenti categorie, ma connesse alla catena del valore di Brembo. Rientrano in questo ambito le emissioni derivanti dalla distribuzione e movimentazione fra stabilimenti dei prodotti Brembo, dallo spostamento del personale nel tragitto casa-lavoro o per viaggi di lavoro.

nei reparti produttivi, sono state intraprese negli anni diverse azioni per migliorare l'efficienza energetica nella generazione di aria compressa, ottenendo una riduzione dei consumi stimata

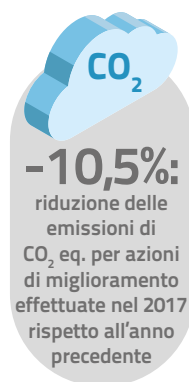
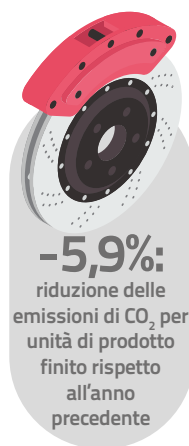
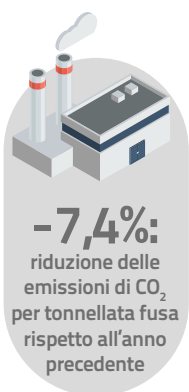
nell'ordine del 20% rispetto agli impianti e alle apparecchiature utilizzate in precedenza. Oltre a questi interventi di efficienza energetica, a partire dal 2017 è stato avviato un nuovo filone

EMISSIONI DI GAS A EFFETTO SERRA PER SCOPE (t CO₂ eq)*

	2016	2017	
SCOPE 1	Emissioni da fonderie	33.039	34.959
	Emissioni da impianti produttivi e riscaldamento	30.339	35.381
	Gas refrigeranti per impianti di climatizzazione**	1.323	1.200
	Emissioni per uso di veicoli aziendali e altri combustibili	3.641	3.371
	68.342	74.911	
SCOPE 2	Emissioni indirette per consumi elettrici e teleriscaldamento	410.679	444.525
	410.679	444.525	
SCOPE 3	Emissioni per logistica di distribuzione dei prodotti e trasporto rifiuti	102.616	161.001
	Emissioni per lo spostamento casa - lavoro	23.503	34.303
	Emissioni per viaggi di lavoro	13.752	7.623
	Emissioni per trasporto di prodotti all'interno del Gruppo	37.730	38.762
	Emissioni legate all'energia elettrica dispersa nella rete di distribuzione e trasmissione	24.265	28.998
	201.866	270.687	
TOTALE	680.888	790.123	

* Il calcolo della CO₂eq (che include le emissioni di CH₄, NO₂, HFC, PFC, SF₆ quando presenti) è stato effettuato in accordo alle indicazioni contenute nella guida "Global Warming Potential Values" del Greenhouse Gas Protocol (metodologia di calcolo e fattori di emissione come da GHG Protocol. Si veda <http://www.ghgprotocol.org/calculation-tools/all-tools>) che si basa sugli ultimi studi scientifici dell'Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC): "IPCC Fifth Assessment Report, 2014 (AR5)", "IPCC fourth assessment report, 2007 (AR4)" e al "IPCC second assessment report, 1995 (SAR)" integrati con i dati di EPA (Environmental Protection Agency) per le emissioni USA, ASHRAE34 per i gas refrigeranti. I dati non includono lo stabilimento di Langfang (Cina), acquisito nel corso dell'anno 2016, poiché alcune utenze e alcuni impianti generali sono ancora condivisi con altre attività non soggette al controllo Brembo.

** Il dato include le quantità di gas refrigeranti dispersi in atmosfera riportate nei registri specifici in occasione dei riempimenti periodici degli impianti di climatizzazione. In mancanza di tale registrazione o di altre evidenze sui riempimenti di gas effettuati nel corso dell'anno è considerata dispersa in atmosfera - in via precauzionale - la totalità dei gas contenuti negli impianti di climatizzazione.



di intervento relativo al progressivo incremento di uso di energia elettrica prodotta da fonti rinnovabili, raggiungendo una quota di poco meno del 10% sul totale di energia elettrica acquistata. Anche nell'ambito della generazione è stato realizzato il secondo impianto fotovoltaico presso il polo di Stezzano che incrementa il consumo di energia rinnovabile prodotta a circa 0,5 MW. Questi interventi di ottimizzazione dei consumi energetici hanno consentito di ottenere importanti risparmi e una significativa riduzione dei costi, specialmente negli stabilimenti storici del Gruppo come quelli presenti in Italia nati con tecnologia di precedente generazione. Complessivamente gli interventi realizzati nel 2017 nei diversi poli produttivi, hanno consentito una riduzione delle emissioni di CO₂ pari a circa 3.200 tonnellate.

Le emissioni di gas a effetto serra

È stato calcolato che, dalle attività svolte dal Gruppo nel 2017, siano state prodotte in totale **790.123** tonnellate di CO₂ equivalenti. L'inventario e la metodologia di calcolo delle emissioni è sottoposta annualmente a certificazione di assurance da parte di un ente terzo in accordo allo standard ISO14064.

In attuazione dell'impegno di Brembo per la tutela dell'ambiente e per il contrasto dei cambiamenti climatici, il Gruppo ha definito obiettivi specifici a medio e lungo termine per la riduzione delle emissioni di gas a effetto serra:

► entro il 2025

Brembo è impegnata a ridurre le emissioni dirette e indirette scope 1 e scope 2 del 19% rispetto ai livelli misurati nel 2015 e a pari perimetro rispetto allo stesso anno, attraverso interventi di miglioramento dell'efficienza degli stabilimenti e di aumento della percentuale di energia utilizzata proveniente da fonti rinnovabili.

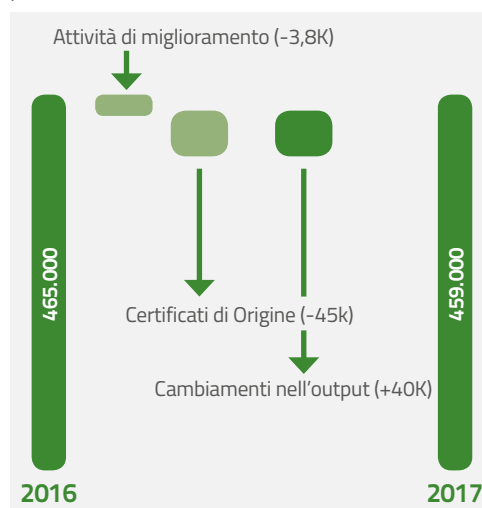
► entro il 2040

Brembo è impegnata a ridurre le emissioni dirette e indirette scope 1 e scope 2 del 41% rispetto ai livelli del 2015 e a pari perimetro rispetto allo stesso anno.

L'impegno assunto da Brembo per la riduzione delle emissioni di CO₂, è stato declinato in un obiettivo interno di riduzione calcolato a parità di perimetro dell'anno base (2015) e utilizzando la formula:

$$\frac{\text{riduzione di CO}_2 \text{ eq ottenuta per azioni di miglioramento}}{\text{emissioni di CO}_2 \text{ eq dell'anno precedente}} \geq 2,1\%$$

Nel 2017 il risultato delle attività di miglioramento ha portato una riduzione delle emissioni di CO₂ del 10,5% rispetto alle emissioni dell'anno precedente a parità di perimetro dell'anno base (2015). A parità di perimetro dell'anno base (2015), rispetto al 2016 Brembo è stata in grado di contenere l'aumento delle emissioni di CO₂ dovute all'incremento dei volumi produttivi attraverso azioni di efficienza energetica e aumento della quota rinnovabile all'interno del mix energetico acquistato, ottenendo una riduzione dell'1% in valore assoluto rispetto alle emissioni dell'anno precedente.



Le emissioni inquinanti in atmosfera

Insieme alle emissioni di gas che contribuiscono al cambiamento climatico, Brembo controlla anche il rilascio di sostanze nocive per l'ambiente e lesive per lo strato di ozono. Le emissioni in atmosfera sono esclusivamente governate in accordo ai limiti fissati dalle prescrizioni regolamentari vigenti nei paesi in cui Brembo opera. Ogni emissione soggetta ad autorizzazione è periodicamente monitorata per verificare il rispetto dei limiti assegnati.

Nel 2017 sono state disperse in atmosfera circa 0,06 t di gas freon 22 (R-22) dannoso per l'ozonozona. Il dato include le quantità di gas refri-

geranti dispersi in atmosfera riportate nei registri specifici in occasione dei riempimenti periodici degli impianti di climatizzazione. In mancanza di tale registrazione o di altre evidenze sui riempimenti di gas effettuati nel corso dell'anno è considerata dispersa in atmosfera, in via precauzionale, la totalità dei gas contenuti negli impianti di climatizzazione. Inoltre, per quanto riguarda le polveri, si registra un incremento dovuto, oltre all'inclusione dei dati relativi allo stabilimento produttivo di Langfang (Cina), all'avvio e alla progressiva messa a regime della nuova fonderia di Homer (Michigan USA) e di Escobedo (Messico).

** I valori indicati sono determinati da misurazioni puntuali effettuate in impianti soggetti a campionamento periodico. Sulla base di queste misurazioni puntuali sono calcolate le emissioni per ciascun impianto, essendo note la concentrazione delle sostanze nocive, il flusso di massa e il tempo di funzionamento dell'impianto. I valori riportati sono pertanto riferiti ai soli impianti dotati di strumenti di misurazione.*

*** Il dato 2016 è stato soggetto a restatement a correzione di un dato su uno stabilimento fornito nel 2016.*

EMISSIONI DI SOSTANZE NOCIVE (t)*

	2015	2016	2017
Ossido di azoto (NOx)	262,15	118,75**	131,90
Polveri	100,52	79,43	160,95
Composti organici volatili	65,99	146,51	118,02
Ossido di zolfo (SOx)	48,82	45,95	49,35
Sostanze inquinanti pericolose	25,46	35,14	4,29
Composti organici persistenti	3,46	0,69	0,00
ALTRO	256,71	-	-

La gestione delle risorse idriche

La crescita demografica della popolazione mondiale, con il conseguente incremento della richiesta di acqua specialmente ai fini della produzione agricola, e la progressiva desertificazione di aree sempre più ampie del pianeta a causa dei cambiamenti climatici impongono a realtà industriali con un significativo fabbisogno

di risorse idriche, come Brembo, di individuare tutte le possibili soluzioni per ridurre il prelievo e i consumi di acqua.

Alcuni dei principali ambiti in cui si sostanzia l'impegno del Gruppo a un uso efficiente della risorsa idrica sono: il puntuale monitoraggio delle quantità di acqua prelevate, consumate e riciclate; l'analisi sistematica degli scarichi idrici

reimmessi nell'ambiente dopo l'utilizzo industriale; il riutilizzo delle acque in più cicli di lavorazione; l'adozione di tecnologie e impianti di trattamento dei prodotti che, laddove possibile, consentano la sostituzione dell'acqua con alternative a secco. Quest'ultimo aspetto rappresenta una delle azioni di maggiore significatività grazie al quale, nel 2017, il consumo assoluto di acqua è rimasto pressoché costante rispetto al 2016 sebbene sia aumentato il volume produttivo.

Questi accorgimenti hanno consentito di contenere l'uso di acqua in complessivi 1.156 milioni di litri malgrado l'ampliamento di perimetro e dei volumi dei siti produttivi che ha riguardato il 2017. La quota preponderante di prelievi idrici deriva da forniture da acquedotto pubblico.

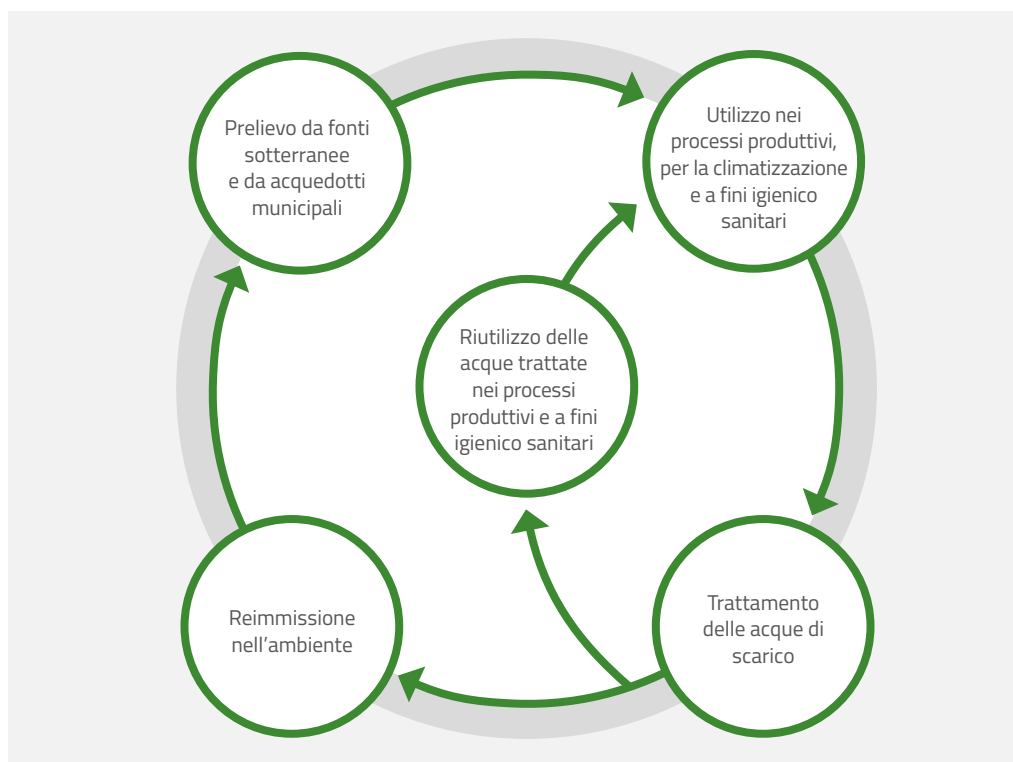
La maggior parte delle acque prelevate è stata consumata per il raffreddamento degli impianti fusori, nella predisposizione delle emulsioni lubrorefrigeranti necessarie nelle lavorazioni

meccaniche e nei processi di ossidazione per il trattamento superficiale dei sistemi frenanti in alluminio. L'impianto di ossidazione installato presso il nuovo stabilimento di sistemi frenanti di Nanchino (Cina), il cui avvio è previsto nel 2018, è stato appositamente predisposto affinché non ci sia alcuno scarico di acqua. Oltre a tradursi in una sensibile riduzione del consumo di acqua nel sito, ciò eviterà di contaminare i ricettori a valle dell'impianto proprio per l'assenza di un punto di scarico.

Nel 2017 le acque di scarico – circa 502 milioni di litri – per la maggior parte sono state reimmesse nei sistemi fognari pubblici, circa l'11% è stato invece riversato dopo trattamento in corpi idrici di superficie.

La riduzione dei rifiuti

Maggiore efficienza nell'utilizzo delle materie prime nei processi produttivi, si traduce in una riduzione dei costi e nel contenimento dei rifiuti



Consumi idrici, suddivisi per fonte di approvvigionamento (mila m ³)			
	2015	2016*	2017
Acquedotto Pubblico	588	668	782
Pozzo	348	326	374
Totale	936	994	1.156

* Nel calcolo degli scarichi idrici vengono esclusi i dati relativi allo stabilimento produttivo di Langfang (Cina), entrato nel periodo di consolidamento nel corso del 2016.

Scarichi idrici per destinazione (mila m ³)			
	2015	2016*	2017
Rete fognaria pubblica	310	232	430
Corpi idrici in superficie	88	208	54
Altro	-	-	18
Totale	398	440	502

* Nel calcolo degli scarichi idrici vengono esclusi i dati relativi allo stabilimento produttivo di Langfang (Cina), entrato nel periodo di consolidamento nel corso del 2016.

e degli sfridi di lavorazione a beneficio dell'ambiente.

Con questo obiettivo Brembo ha chiuso il 2017 con una produzione di rifiuti a livello di Gruppo, dovuta in buona parte alle lavorazioni meccaniche dei dischi freno, che si è attestata a 319.545 t, di cui si stima che quasi la metà sia rappresentata da rifiuti recuperabili. L'incremento rispetto all'anno precedente è determinato prevalentemente dall'entrata nel perimetro di rendicontazione dello stabilimento di Langfang (Cina), della progressiva messa a regime delle attività produttive dei siti di Escobedo (Messico)

ed Homer fonderia (Michigan USA) oltre ad una modifica di classificazione presso la fabbrica di Homer lavorazioni (Michigan USA). La maggior parte dei rifiuti è dovuta a scarti metallici che vengono reimpiegati nei processi produttivi. Solo il 6% dei rifiuti generati nell'anno, pari a circa 18.000 t, è classificato come pericoloso in accordo alle normative vigenti a livello locale. La limitata percentuale di rifiuti pericolosi prodotti complessivamente dal Gruppo è dovuta sia a un'attenta gestione dei processi produttivi, volta a minimizzare quanto più possibile la generazione di scarto, sia alla natura stessa

Rifiuti prodotti (t)			
	2015	2016*	2017
Pericolosi	18.599	18.300	18.427
Non pericolosi	181.670	199.979	301.118
Totale	200.269	218.279	319.545

* Nel calcolo dei rifiuti prodotti sono esclusi i dati relativi allo stabilimento produttivo di Langfang (Cina), entrato nel periodo di consolidamento nel corso del 2016.

del settore industriale di Brembo caratterizzato dalla produzione di rifiuti riutilizzabili in altri processi.

La totalità dei rifiuti prodotti dal Gruppo è smaltita avvalendosi di imprese esterne specializzate di cui viene verificato il possesso delle necessarie autorizzazioni. I dati relativi alla destinazione finale dei rifiuti (recupero/smaltimento) non sono ad oggi disponibili, in quanto non sono oggetto di monitoraggio specifico a livello di gruppo. Per

i prossimi anni, sono previste attività volte ad una mappatura e acquisizione sistematica delle informazioni relative alla destinazione finale dei rifiuti prodotti. Per i materiali non direttamente recuperati dal Gruppo, laddove possibile, Brembo è attiva nella valorizzazione di sottoprodotti all'interno di filiere collaterali, come nel caso degli scarti metallici delle lavorazioni meccaniche che vengono recuperati da imprese della filiera in un'ottica di economia circolare.



Stabilimento di Pune (India)

©CAPITOLLO 7



Il territorio
CRESCERE
RESPONSABILMENTE.
INSIEME
E OVUNQUE

7.1 CREARE OPPORTUNITÀ PER IL TERRITORIO

Da oltre 50 anni Brembo contribuisce direttamente e indirettamente allo sviluppo economico dei territori e di molte comunità nel mondo, di cui il Gruppo è entrato a far parte seguendo l'obiettivo di mantenere una forte vicinanza geografica ai poli produttivi dei Clienti in cui vengono realizzati i veicoli e le motociclette che montano sistemi frenanti del Gruppo.

È sufficiente pensare alla politica di gestione degli investimenti di Brembo, che, in continuità con le linee di sviluppo e ammodernamento seguite fino ad oggi, mira al rafforzamento della presenza del Gruppo sia in Italia, sia nello scenario internazionale, contribuendo così allo sviluppo di distretti manifatturieri e rappresentando per molte persone che lavorano al loro interno una fonte di occupazione e di reddito per realizzare i propri progetti. Negli anni più recenti i principali programmi di investimento si sono concentrati in Nord America (25%), in Polonia (24%), in Italia (24%) e in Cina (21%), in particolare:

- nello Stato del Michigan (USA), sono stati completati i lavori nella nuova fonderia di ghisa, già entrata in funzione nel 2016, in un'area adiacente ai nuovi stabilimenti di Homer;
- in Messico, a Escobedo, è stato completato il nuovo stabilimento per la lavorazione e il montaggio di pinze freno che a regime sarà in grado di realizzare una produzione di circa 2 milioni di pinze di alluminio all'anno. Il nuovo complesso produttivo si estende in una superficie di oltre 35 mila metri quadrati ed ha comportato un investimento pari a 32 milioni di euro. Sempre in Messico, in un'area adiacente al nuovo impianto di Escobedo, con un ulteriore investimento totale di 85 milioni di euro, Brembo sta realizzando una nuova fonderia di ghisa, che si estenderà su una superficie di 25 mila metri quadrati ed avrà una

capacità fusoria a regime di circa 100 mila tonnellate annue. La produzione di entrambi i nuovi siti sarà destinata ai principali costruttori di primo equipaggiamento (OEM) europei, asiatici e americani presenti in Messico;

- in Polonia, Brembo sta ultimando il piano di espansione del polo produttivo di Dabrowa Gornicza, avviato nel 2016, che prevede la realizzazione di una terza linea fusoria e di nuove linee di lavorazione meccanica su una superficie coperta di ulteriori 22 mila metri quadrati. Il nuovo impianto comporterà un incremento della capacità fusoria di 100 mila tonnellate annue e produrrà sia ghisa "grigia", utilizzata per i dischi freno, sia ghisa "sferoidale" (utilizzata per le pinze destinate ai veicoli commerciali leggeri) in risposta al costante aumento della domanda di dischi freno e pinze flottanti registrato in Europa. Sempre in Polonia, prosegue il piano quadriennale di investimenti pari a 34 milioni di euro, per portare a regime il nuovo stabilimento di Niepolomice, dedicato alla lavorazione delle campane in acciaio da montare sui dischi freno leggeri, prodotti negli stabilimenti del Gruppo in Polonia, Cina e Stati Uniti;
- in Italia, gli investimenti hanno riguardato in particolare prevalentemente gli acquisti di impianti, macchinari, attrezzature, volti a incrementare il livello di automazione della produzione (i costi di sviluppo sono stati circa 21 milioni di euro);

Valore economico generato, distribuito e trattenuto (migliaia di €)		
	2016	2017
Valore economico generato	2.353.494	2.546.706
Valore economico distribuito	2.058.781	2.235.339
Fornitori	1.504.633	1.608.135
Persone Brembo*	387.640	436.050
Investitori e Finanziatori	101.807	120.862
Pubblica Amministrazione	63.494	69.215
Liberalità e sponsorizzazioni	1.207	1.077
Valore economico trattenuto	294.713	311.367

* La voce "valore economico distribuito alle Persone Brembo" include i costi del personale dipendente Brembo e dei collaboratori internali.

■ in Cina, Brembo sta realizzando un nuovo complesso per la produzione di pinze in alluminio in prossimità dello stabilimento già esistente di Nanchino. Il nuovo polo produttivo, all'avanguardia in termini di integrazione e automazione dei processi, occuperà una superficie di circa 40 mila metri quadrati, avrà una capacità fusoria di oltre 15 mila tonnellate e una capacità produttiva di oltre 2 milioni di pezzi all'anno tra pinze e fuselli. La produzione del nuovo sito sarà destinata ai principali costruttori di primo equipaggiamento (OEM) europei, asiatici e americani presenti in Cina con stabilimenti produttivi e comporta un investimento complessivo di circa 100 milioni di euro, tra il 2016 e il 2018. Sempre in Cina, a Langfang, presso lo stabilimento dischi di Asimco Meilian Braking Systems, continua il programma di sostituzione delle macchine di lavorazione delle linee di fonderia, attività che si concluderà nel 2018.

Allo stesso modo Brembo, rappresentando per molte imprese della filiera di fornitura un interlocutore affidabile con cui sviluppare partnership e crescere nel tempo, ha contribuito a rafforzare il tessuto imprenditoriale nella sua catena del valore, creando un indotto di fornitura che garantisce

ulteriore occupazione e sviluppo tecnologico. Gran parte del valore economico distribuito da Brembo nel 2017 è andato infatti a remunerare e sostenere il sistema di imprese delle filiere di fornitura: complessivamente il Gruppo ha effettuato acquisti per oltre 1.600 milioni di euro. Oltre 430 milioni di euro sono stati distribuiti ai collaboratori di Brembo nella forma di stipendi, retribuzione variabile e contributi previdenziali.

Gli impatti economici del Gruppo si misurano anche nel sostegno alla spesa pubblica attraverso la compartecipazione al gettito fiscale e nella remunerazione del capitale degli Azionisti, favorendo così ulteriori investimenti.

La generazione e la distribuzione di valore economico da parte del Gruppo ha avuto un impatto positivo particolarmente significativo in quei territori caratterizzati da livelli di industrializzazione e di distribuzione della ricchezza inferiori alla media nazionale. Questo è il caso ad esempio del polo produttivo di Homer negli Stati Uniti e di quello a Ostrava in Repubblica Ceca, territori caratterizzati da un tasso di occupazione più alto rispetto alla media nazionale.

Proprio a riconoscimento dei benefici indotti dalla presenza di realtà manifatturiere ad alta specializzazione, il Gruppo nel 2017 - in un quadro di politiche nazionali di attrazione e so-

stegno all'innovazione e allo sviluppo industriale - ha ricevuto oltre 20 milioni di euro di contributi pubblici, in buona parte sotto forma di sgravi fiscali.

► Il contributo allo sviluppo del capitale intellettuale dei territori

Le ricadute di Brembo nelle comunità locali non si misurano solo negli investimenti che vengono canalizzati in quei territori o nelle opportunità di lavoro che lì vengono create: ancora più rilevante per alimentare il loro sviluppo è il contributo del Gruppo alla crescita del capitale intellettuale di quei distretti.

Per i territori la presenza di Brembo significa trasferimento e sviluppo di competenze, potendo infatti beneficiare delle attività di un Gruppo che punta a creare realtà produttive d'eccellenza in tutti i contesti in cui s'insedia, come dimostrano i riconoscimenti dello stabilimento di Dabrowa da parte di Jaguar Land Rover quale "Gold Standard Global Supplier" per il 2015 e la premiazione dello stabilimento di Ostrava nel 2016 sempre da parte di Jaguar Land Rover. I principali strumenti attraverso cui il capitale di "sapere" Brembo diventa risorsa per i territori sono la formazione del personale e le collaborazioni promosse con diversi istituti di ricerca e di formazione, fra cui il Politecnico di Milano, il Royal Institute of Technology di Stoccolma, l'Università di Padova e l'Università di Trento. Queste partnership hanno consentito di condividere il patrimonio di conoscenze di Brembo sui materiali, sul sistema frenante, sulle tecnologie e sui processi industriali di fusione e lavorazione meccanica, permettendo allo stesso tempo al Gruppo di sviluppare prodotti altamente innovativi in un'ottica di open innovation in grado di portare beneficio sia per Brembo sia ai territori.

Fra le principali iniziative con cui Brembo si dimostra leva per la creazione e la diffusione di sapere e innovazione a livello locale si distinguono:

► Lo sviluppo dell'hub per l'innovazione Kilometro Rosso

Il Gruppo ha preso parte sin dalla fase iniziale al progetto di creazione di Kilometro Rosso, un distretto nato alle porte di Bergamo - territorio dove ha avuto origine Brembo - che svolge il ruolo di catalizzatore di diverse eccellenze nel campo della ricerca, della produzione high-tech e dei servizi all'innovazione attive in diversi settori e specialità. L'obiettivo di questo hub della conoscenza è creare un punto di aggregazione fra imprese dalla forte propensione innovativa, istituzioni scientifiche e centri di ricerca e sviluppo con l'intento di favorire la diffusione di know-how specialistico tra realtà operanti in varie industrie, accrescendo notevolmente la capacità dei soggetti partecipi di generare innovazione di prodotto, processo e servizio.

Kilometro Rosso è oggi uno dei principali parchi scientifici italiani, accreditato già dal rapporto CENSIS 2009 come una delle prime 10 iniziative d'eccellenza per l'innovazione in Italia. Brembo ha localizzato al suo interno oltre alla sede centrale di Gruppo anche un Centro di Ricerca per la mecatronica, sensoristica e meccanica e i laboratori di Brembo SGL Carbon Ceramic Brakes, una joint-venture creata tra Brembo e SGL Group.

Per maggiori informazioni:
www.kilometrorosso.com

► L'Accademia del Freno insieme al Politecnico di Milano

Brembo, in collaborazione con il Politecnico di Milano, ha attivato dal 2014 l'Accademia del Freno, un'iniziativa di alta formazione tecnico-scientifica nell'ambito dei sistemi frenanti che si propone di integrare il curriculum accademico degli studenti del Dipartimento di Ingegneria del Politecnico di Milano. L'Accademia prevede un ciclo di lezioni e di incontri in Università e in azienda con il coinvolgimento di manager e specialisti del Gruppo, che mettono

a disposizione degli studenti il bagaglio di conoscenze e know-how sviluppati dal Gruppo, spaziando dalla progettazione del disco freno e delle pinze per freni a disco, ad approfondimenti sui materiali d'attrito e sul calcolo termico e strutturale. L'obiettivo di questa partnership è preparare nuovi specialisti del sistema frenante, formando futuri professionisti del settore.

► Il sostegno agli istituti tecnici del territorio

Le partnership del Gruppo con il mondo dell'istruzione non sono rivolte unicamente all'ambito universitario. È infatti importante per Brembo avvicinarsi alle future generazioni già a partire dalle scuole del ciclo d'istruzione secondaria, per poter favorire l'orientamento e l'avvicinamento dei migliori talenti al settore della meccanica. Risponde a questa visione, ad esempio, la partnership del Gruppo consolidata ormai da diversi anni con l'Associazione degli ex-allievi dell'Istituto ITIS Paleocapa, il principale isti-

tuto superiore tecnico industriale della città di Bergamo, che forma e specializza i giovani in discipline quali l'elettronica, l'elettrotecnica, l'informatica e la meccatronica.

Inoltre il Gruppo ha contribuito nel biennio 2015/2016 all'allestimento di una realtà museale presso la sede dell'Istituto non solo offrendo finanziamento, ma anche tramite la donazione di macchinari aziendali non più utilizzati ma di alto valore storico e industriale.

► La valorizzazione del design automobilistico

Il Gruppo, in collaborazione con la rivista Auto&Design, ha contribuito alla rinascita del premio "Car Design Award", prestigioso riconoscimento assegnato a Torino, volto a valorizzare il disegno industriale nel settore automobilistico, premiando i designer che si sono distinti per le innovazioni nelle categorie vetture di serie, prototipi e showcar, miglior evoluzione e coerenza con l'immagine di marca.



Stabilimento di Ostrava
(Repubblica Ceca)

7.2 LO SVILUPPO SOCIALE E CULTURALE DELLE COMUNITÀ LOCALI

Brembo è un Gruppo fortemente legato ai territori in cui opera e presta attenzione alle necessità che questi esprimono, rendendosi disponibile a sostenere concertatamente le comunità locali nelle aree di maggiore bisogno sociale, attraverso vari progetti e iniziative.

Per garantire una gestione strutturata e strategica delle iniziative filantropiche promosse dal Gruppo è stato istituito a livello centrale un Organo di coordinamento dedicato: il Comitato Sponsorizzazioni socio-culturali e Donazioni. Al suo interno si riuniscono periodicamente i responsabili delle principali funzioni aziendali per definire i criteri, Linee Guida e priorità su cui incentrare l'attività di sponsorizzazione e donazione in ambito sociale e culturale, determi-

nare il budget annuale dedicato a queste attività, valutare progetti e iniziative da sostenere, nonché monitorare la coerenza e l'efficacia dei progetti promossi. Sono parte attiva nel sistema di ascolto e di supporto allo sviluppo socio-culturale dei territori anche i Country General Manager del Gruppo che, in coerenza alle priorità definite dal Comitato, rilevano le esigenze locali e definiscono modalità idonee di sostegno alle comunità.



Le cinque aree d'intervento in cui si concentra l'impegno di Brembo sono:

- ▶ **Sociale e tutela dell'infanzia**
- ▶ **Istruzione, formazione e ricerca**
- ▶ **Arte e cultura**
- ▶ **Sport**
- ▶ **Brembo nel mondo**

Rispetto a quest'ultima area d'intervento, in cui si esprime la volontà del Gruppo di essere protagonista attivo nei contesti e nelle situazioni che in prospettiva internazionale emergono come di maggiore urgenza, nel biennio 2016-2017 hanno avuto particolare rilevanza tre progetti, due in India e uno in Italia, che vedono Brembo nel ruolo di promotore diretto delle iniziative, realizzate attraverso la ricerca attiva di collaborazioni con il mondo del no profit.

▶ **Le Case del Sorriso**

Nei primi mesi del 2017 è stata inaugurata a Pune, in India, la "Casa del Sorriso" nata dalla collaborazione di Brembo e CESVI, Organizza-

zione Non Governativa impegnata nel sostegno allo sviluppo e nella lotta alla povertà. La Casa del Sorriso ha l'obiettivo di sostenere donne e bambini in situazioni di forte vulnerabilità e consiste in un centro servizi all'interno di un edificio in muratura situato a Bibwedi e in 3 centri educativi per bambini in zone degradate della periferia.

All'interno di questo hub di servizi e centri educativi opera la ONG locale Swadhar, che coordina sul territorio le attività di accompagnamento psicologico, orientamento legale, avviamento professionale per le donne e di sostegno alle giovani mamme. A favore dell'infanzia Swadhar promuove attività per l'istruzione dei bambini e ragazzi dai 3 anni fino all'adolescenza. Ora, il nuovo obiettivo è replicare il progetto nell'area di Pimpri, più vicina allo stabilimento Brembo, e promuovere in questo modo il più ambizioso progetto di aprire un vero e proprio "Villaggio del Sorriso" Brembo. Un villaggio modulabile per donne e bambini in cui allestire anche un laboratorio di "I was a Sari" per insegnare alle



donne il mestiere di sarta specializzata. In parallelo è continuato il sostegno di Brembo alle Case del Sorriso CESVI in Tamil Nadu, sempre in India, dove, con il contributo del Gruppo, vengono realizzati interventi di manutenzione, di ampliamento delle strutture esistenti ed elargiti più ampi servizi.

► I was a Sari

Il “Sari” è il tradizionale indumento femminile indiano che si tramanda da secoli nella cultura locale, e “I was a Sari” è uno dei progetti sociali che Brembo sostiene dal 2015.

È un’impresa sociale con sede a Mumbai, fondata da un imprenditore italiano con l’obiettivo di migliorare la vita delle donne indiane delle classi sociali ed economiche più svantaggiate. Le donne di “I was a Sari” realizzano artigianalmente accessori di moda utilizzando stoffe di Sari riciclati o tessuti pregiati.

Alle donne indiane, attraverso l’insegnamento del mestiere di sarta specializzata, viene garantito un salario dignitoso e regolare, fornendo loro un prezioso strumento di indipendenza. Anche grazie al contributo di Brembo è stato possibile trasformare un progetto sociale di women empowerment in un’attività di “social business” indipendente.

L’iniziativa è stata accolta con grande entusiasmo e partecipazione dalle Persone di Brembo, che hanno potuto acquistare i prodotti “I was a Sari” nei “Temporary Shop” allestiti presso i tre poli produttivi italiani del Gruppo per promuovere tra i dipendenti la conoscenza e le finalità di “I was a Sari”. I progetti “Case del Sorriso” e “I was a Sari” hanno ottenuto il premio Impresa Award, istituito dalla Camera di Commercio Italo-Indiana, per la categoria “Community Development (Society) Awards 2017” dedicato alle iniziative aziendali che hanno maggiormente



contribuito allo sviluppo delle comunità locali indiane. I due progetti sono stati giudicati i migliori tra oltre 50 iniziative presentate da altrettante imprese italiane e indiane.

► **SOSTeniamoci**

Nel contesto dell'attuale crisi dei migranti e profughi di guerra che cercano rifugio in Europa approdando in Italia e nei paesi del Sud Mediterraneo, Brembo ha avviato, oltre a quella già sopra citata, una ulteriore collaborazione con l'ONG CESVI: il progetto SOSTeniamoci, un percorso biennale di aiuto al raggiungimento dell'autonomia socio-economica per un gruppo di 23 minori stranieri non accompagnati o neo-maggioranni, residenti nell'area di Bergamo.

I ragazzi, selezionati in base alla forte motivazione e al desiderio di costruirsi una vita in Italia, sono supportati non solo dal punto di vista psicologico, ma con percorsi formativi individuali

finalizzati a migliorare le loro potenzialità di inserimento nel mondo del lavoro.

I giovani inseriti nel progetto partecipano ad un programma di orientamento e di formazione professionale, di lingua italiana specialistica e di educazione civica, appositamente definito in base alle loro attitudini e aspirazioni.

Possono così rafforzare le loro capacità e competenze nell'arco del progetto educativo, che culmina con un'opportunità di tirocinio e formazione sul lavoro in varie aziende del territorio.

A settembre 2017 si è svolta al Kilometro Rosso – il Distretto dell'Innovazione e delle Alte Tecnologie situato nei pressi di Bergamo e presso cui ha sede il quartier generale di Brembo - la cerimonia di consegna ai 23 giovani stranieri dei diplomi che attestano il completamento del percorso di formazione. Dopo il periodo di tirocinio, quattro di loro sono già stabilmente entrati nel mondo del lavoro. Ai primi di dicembre, è stato



loro presentato il cortometraggio “NumerUomini”, realizzato dal regista Gianfranco Ferraro, che, racconta sotto forma di fiaba le vicende dei giovani migranti dall’arrivo in Italia nei centri di accoglienza fino al riconoscimento della dignità di uomini grazie al percorso di integrazione e inserimento lavorativo reso possibile grazie a SOSSteniamoci.

Brembo supporta le comunità in cui è presente anche attraverso iniziative locali incentrate sulle seguenti priorità:

■ **Sociale e tutela dell’infanzia:**

In questo ambito Brembo sostiene con un contributo annuale il progetto “Giocamico” dell’Ospedale Papa Giovanni XXIII di Bergamo. Giocamico consiste in un sostegno psicologico ai piccoli pazienti in forma di attività ludica preparatoria alla sala operatoria e agli esami diagnostici. I bambini possono così conoscere in modo delicato il proprio percorso di cura: la sala operatoria diventa un’astronave e l’intervento un viaggio avventuroso.

Grazie a suoni, immagini e simulazioni, la cura non viene solo raccontata, ma vissuta. L’attività ludico-psicologica di Giocamico è oggi disponibile, anche grazie a Brembo, in tutti i reparti pediatrici. Nel 2017, Brembo ha inoltre supportato, per il secondo anno consecutivo, l’Unità di Chirurgia Generale - Centro trapianto di Fegato e Polmoni del medesimo Ospedale Papa Giovanni XXIII di Bergamo, con un contributo a favore dell’acquisto di un’apparecchiatura per la preservazione dinamica degli organi destinati ai trapianti.

■ **Istruzione, formazione e ricerca:**

Assecondando la propria natura di azienda fortemente votata all’innovazione, Brembo sostiene progetti di ricerca scientifica in di-

versi ambiti di applicazione e supporta varie iniziative legate all’istruzione e formazione dei giovani. In particolare il Gruppo ha rinnovato il sostegno e la collaborazione con l’Istituto di Ricerche Farmacologiche Mario Negri, uno dei maggiori centri della ricerca biomedica e farmacologica in Italia.

■ **Arte e cultura:**

Da sempre Brembo incoraggia la valorizzazione del patrimonio artistico e culturale dei territori in cui è presente, oltre a promuovere la cultura italiana nel mondo. Tra le principali iniziative supportate spiccano la sponsorizzazione della Tournée in Cina del Teatro alla Scala e il sostegno alla Fondazione Accademia Carrara di Bergamo con la sponsorizzazione della brochure dei Servizi Educativi dedicata alle Istituzioni Scolastiche.

■ **Sport:**

Brembo crede fortemente nell’importanza delle discipline sportive quale elemento educativo e aggregativo per i giovani. Per questo, sin dal 2003, sponsorizza una squadra di pallavolo femminile italiana locale, il “Brembo Volley Team”, e sostiene alcune associazioni sportive locali. In particolare, nel 2017 Brembo ha avviato una sponsorizzazione del Settore Giovanile dell’Atalanta, in coerenza con l’impegno nel supportare le eccellenze del territorio, in un’ottica di condivisione di valori utili nel mondo dello sport come in quello del lavoro, quali lo spirito di squadra e di sacrificio, la spinta al miglioramento continuo, la lealtà nella competizione e il gusto per le sfide. Per i giovani calciatori dell’Atalanta, è stato inoltre istituito il “Premio Brembo”, assegnato annualmente al calciatore “in erba” più meritevole.

7.3 L'INDOTTO E LA RETE DI FORNITORI

Nella sua attività Brembo si avvale del contributo di più di 5.000 imprese localizzate in oltre 15 paesi del mondo, che forniscono beni e servizi per i processi industriali del Gruppo.

Nel 2017 l'insieme delle materie prime, dei componenti, dei materiali e servizi ausiliari alla produzione che sono stati processati ed integrati nei prodotti Brembo hanno generato un valore di acquisto di oltre 1.300 milioni di euro, a cui si aggiungono circa 300 milioni di euro di macchinari e impianti industriali.

Fondamentali per il Gruppo sono le forniture di materie prime, quali alluminio (circa 36 mila tonnellate), rottami ferrosi e manufatti in ghisa (pari a oltre 500 mila tonnellate), leganti e affinati di-

rettamente impiegati nelle fonderie del Gruppo, per un valore d'acquisto complessivo di circa 490 milioni di euro nel corso dell'anno.

Altrettanto rilevanti, per un valore complessivo di circa 590 milioni di euro, sono i componenti e le lavorazioni esterne, a cui si aggiunge la richiesta da parte del Gruppo di beni durevoli quali impianti e macchinari che nel 2017 hanno superato i 300 milioni di euro.

Brembo persegue una strategia di sviluppo internazionale che pone al centro il territorio e



VALORE DELLE FORNITURE* PER TIPOLOGIA (€)

	2015	2016	2017
Materie prime e manufatti in ghisa	471.528.576	488.058.411	491.810.571
Componenti e lavorazioni esterne	473.807.534	541.838.745	591.954.970
Prodotti e servizi ausiliari	157.269.625	169.209.841	283.493.387 **
TOTALE	1.102.605.735	1.199.106.997	1.367.258.928
Asset industriali	133.184.000	199.036.000	314.727.000
TOTALE	1.235.789.735	1.398.142.997	1.681.985.928

* Sono inclusi i costi riferiti agli acquisti per beni e servizi direttamente funzionali alla realizzazione di prodotti finiti, ossia acquisti di: materie prime, materiali diretti, asset industriali, prodotti e servizi ausiliari alla produzione (fra cui servizi di logistica, di manutenzione e riparazione degli impianti produttivi, materiali di imballaggio, utensileria e utilities). Si intendono pertanto escluse altre voci di acquisto quali spese di marketing e consulenze in genere.

**Il delta significativo verso gli anni precedenti è dovuto all'inclusione nel perimetro delle utilities a partire dal 2017.

l'impegno a creare relazioni stabili con le comunità locali. Ne è una dimostrazione l'elevata percentuale di acquisti provenienti dagli stessi paesi in cui opera il Gruppo Brembo, pari all'85% dell'acquistato¹⁴.

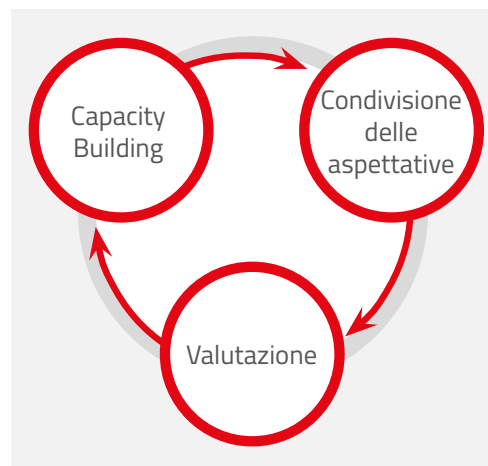
Favorire modelli d'impresa sostenibile attraverso pratiche d'acquisto responsabili

Considerata la rilevanza strategica per Brembo di sviluppare relazioni con una filiera che punti all'innovazione continua, al miglioramento della qualità e alla sostenibilità, il Gruppo ha definito un processo strutturato di gestione dei fornitori, che può essere riassunto in tre fasi principali:

1. Comunicazione chiara degli standard che Brembo richiede ai propri business partner in termini di qualità di prodotto e servizio, di corretta gestione ambientale e di adeguate condizioni di lavoro.
2. Valutazione della capacità dei fornitori di ri-

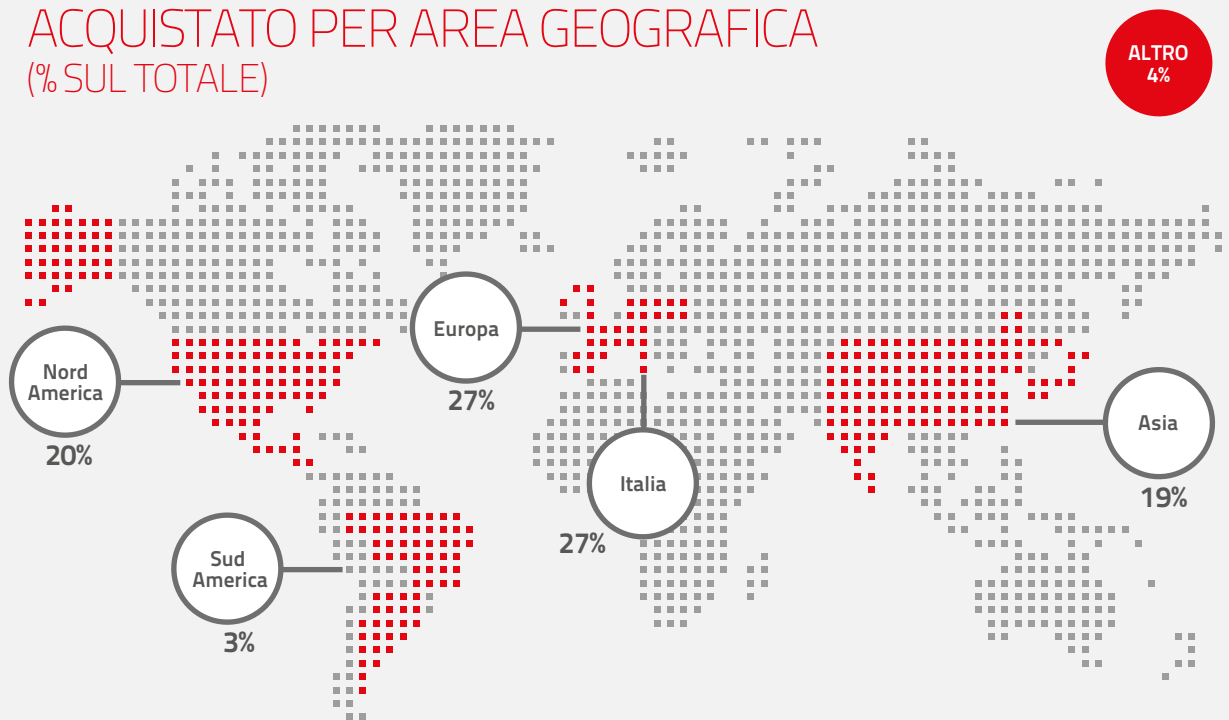
spettare le specifiche tecniche ed i requisiti richiesti, sia in fase di qualificazione sia nel corso del rapporto commerciale.

3. Sostegno ai fornitori nelle attività di miglioramento continuo delle proprie performance e nel rafforzamento della capacità di innovazione.



¹⁴ Questa percentuale è calcolata solo rispetto alle categorie di acquisto materie prime e manufatti in ghisa, componenti e lavorazioni esterne, prodotti e servizi ausiliari (escludendo gli asset industriali).

ACQUISTATO PER AREA GEOGRAFICA (% SUL TOTALE)



Nel 2017 Brembo si è impegnata a:

✓ adottare un

Codice di Condotta per i Fornitori

che sintetizza la politica di sostenibilità di Brembo, indicando i principi che i fornitori del Gruppo devono rispettare, sottoscrivere e trasferire lungo la loro catena di fornitura.

✓ integrare i temi di sostenibilità nella

Politica di Acquisto

tra i principi che guidano la scelta e la valutazione dei fornitori in aggiunta ai requisiti di qualità, servizio, innovazione e competitività.

ACQUISTI DA PAESI IN CUI OPERA IL GRUPPO (€)

	2015	2016	2017
Europa	602.824.177	642.149.847	740.410.107
Nord America	279.088.442	277.095.486	273.098.844
Sud America	50.911.600	44.612.958	44.562.441
Asia	141.325.788	198.512.268	252.842.292
Altri paesi	28.455.729	36.736.438	56.345.245
TOTALE	1.102.605.735	1.199.106.997	1.367.258.928

► Comunicazione chiara di cosa si aspetta il Gruppo dai fornitori

Tenuto conto che il settore in cui operano è caratterizzato da un'alta intensità di manodopera e da una elevata complessità dei processi produttivi e tecnologici, Brembo richiede ai propri fornitori:

- di implementare un sistema di gestione della qualità certificato da organismi indipendenti accreditati, con l'obiettivo di promuovere lo standard Automotive IATF 16949 tra i fornitori di materiali diretti;
- di sviluppare e mantenere un sistema di gestione ambientale conforme alle norme ISO 14001;
- di applicare un efficace sistema di gestione della sicurezza secondo le norme delle serie OHSAS 18000 o equivalenti, preferibilmente ottenendone certificazione da parte terza;
- di ispirare la propria condotta alla Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo, alla Dichiarazione Tripartita dell'OIL sui Principi Concernenti le Imprese Multinazionali e la Politica Sociale, nonché alle Direttive dell'OCSE per le Imprese Multinazionali, richiamate dal Code of Basic Working Conditions.

► Selezione e valutazione dei fornitori

Brembo prevede per i nuovi fornitori un processo strutturato di valutazione e omologazione.

- La prima fase consiste nel richiedere ai fornitori la compilazione di un questionario di auto-valutazione (disponibile sul sito internet online www.brembo.com/it/company/fornitori/criteri-selezione). Il questionario valuta anche le attività poste in essere dal fornitore per garantire la tutela dei diritti dei lavoratori, contrastare la corruzione e minimizzare i rischi per l'ambiente.
- I questionari vengono analizzati dalle Direzioni Acquisti, Amministrazione e Finanza, Qualità, Ambiente e Energia con l'obiettivo di valutare i profili di rischio operativo, finanziario e di sostenibilità. Conclusa positivamente la fase di pre-valutazione, tutti i potenziali fornitori ricevono visite in sito dalla Direzione Qualità e/o da eventuale altro personale Brembo per verificare che i requisiti di qualità e di processo richiesti siano effettivamente soddisfatti.
- Completato l'iter di omologazione il fornitore entra a far parte della base fornitori a cui

Brembo può assegnare commesse. L'assegnazione di una specifica fornitura avviene effettuando un'attività di benchmark delle diverse offerte ricevute secondo i seguenti criteri di valutazione:

- A.** Rispetto delle specifiche tecniche
 - B.** Capacità tecnologiche e di innovazione
 - C.** Qualità e servizio
 - D.** Competitività economica.
- Nell'ottica di un processo virtuoso di miglioramento continuo, Brembo, con il supporto di terze parti, effettua audit periodici presso i propri fornitori con l'obiettivo specifico di valutare il rispetto degli standard di sostenibilità richiesti dal Gruppo.

Nel corso del 2017 è stata predisposta la Procedura per la Gestione degli Audit CSR di terza parte, che definisce le modalità di selezione dei fornitori, i processi di gestione degli audit, dei follow up e delle azioni correttive.

I parametri di selezione dei fornitori oggetto di audit, oltre a molteplici aspetti politici, etici e sociali, sono: il paese d'origine delle forniture, il fatturato con il Gruppo Brembo e la tipologia del processo produttivo.

Obiettivo degli audit di terza parte è individuare eventuali criticità inerenti a diversi ambiti quali: il lavoro, i salari e gli orari, la salute e la sicurezza, il sistema di gestione, l'ambiente.

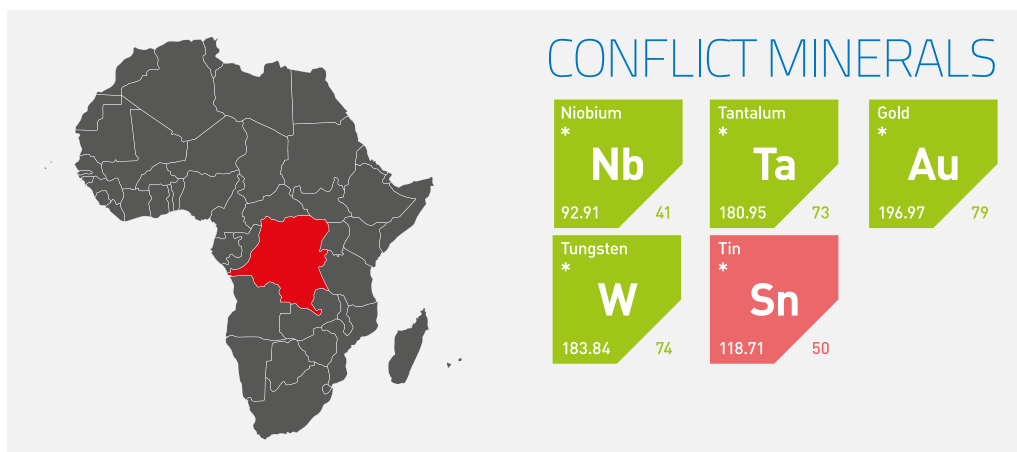
Per ogni non conformità evidenziata vengono sviluppati piani d'azione correttivi, che sono oggetto di periodico monitoraggio da parte di Brembo avvalendosi del medesimo ente terzo di certificazione.

Ad oggi sono stati effettuati audit su **46 fornitori**, a copertura del 38% del fatturato d'acquisto per beni diretti. Più di un terzo dei fornitori oggetto di audit ha ricevuto una valutazione superiore alla media del paese e dell'industria di riferimento. Nel corso del 2017 non sono state riscontrate criticità gravi, quali la presenza di lavoro minorile o di forme di lavoro coatto e nessuna grave violazione degli standard di tutela della sicurezza dei lavoratori.

Periodicamente la Direzione Acquisti di Gruppo e la Direzione Qualità presentano al CSR Steering Committee, di cui fanno parte, un aggiornamento delle attività in atto sulla supply chain relativamente alle tematiche di sostenibilità.

► Sviluppo e capacity building

L'innovazione continua e il miglioramento della qualità offerta da Brembo richiedono il coinvolgimento dei fornitori, affinché si sviluppi un network di filiera che concorra a questo obiettivo. A questo fine il Gruppo promuove opportunità di crescita dei fornitori, attraverso iniziative di collaborazione che favoriscano il confronto diretto e la condivisione delle best practice.



Ne sono un esempio i progetti, coordinati dalla Qualità Fornitori di Brembo, che hanno visto il coinvolgimento di alcuni fornitori in percorsi di crescita guidata delle performance di qualità: nel 2017 sono stati effettuati progetti con 3 fornitori su 5 siti produttivi. Questi progetti hanno lo scopo di supportare lo sviluppo delle competenze di Qualità nella gestione dei processi produttivi, mediante l'analisi dei processi stessi, la condivisione di esperienze ed approcci con l'obiettivo di identificare le soluzioni migliorative da implementare.

► Il contrasto all'uso di conflict minerals

Per "conflict minerals" si intendono metalli quali l'oro, il coltan, la cassiterite, la wolframite e i loro derivati come il tantalio, lo stagno e il tungsteno, provenienti dalla Repubblica Democratica del Congo (RDC) o da paesi limitrofi. Tali minerali sono oggetto di normative internazionali, fra cui

la sezione 1502 del Dodd-Frank Act, legge federale degli Stati Uniti del 2010, che ne scoraggiano l'utilizzo poiché il loro commercio potrebbe finanziare i conflitti in Africa Centrale, dove si registrano gravi violazioni dei diritti umani.

Brembo, promuovendo la piena tutela dei diritti umani anche nella propria supply chain, come sancito dal Codice Etico di Gruppo e dal Code of Basic Working Conditions, non acquista direttamente minerali provenienti da zone di conflitto e richiede ai propri fornitori e partner commerciali di dichiarare, per le forniture destinate al Gruppo, la presenza e la provenienza dei metalli, per verificarne l'eventuale origine da paesi a rischio. A tal fine Brembo svolge un'indagine sulla propria catena di fornitura, conformemente a quanto previsto dalle Linee Guida dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) che specificano le attività di "due diligence" richieste.



Stabilimento di Homer (USA)

7.4 L'AGENDA 2030: GLI OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE E LE PRIORITÀ PER BREMBO

Nel settembre 2015, i 193 paesi membri delle Nazioni Unite hanno approvato l'Agenda Globale per lo Sviluppo Sostenibile: un programma che “chiama all'azione” tutti i paesi membri nello sforzo di portare il mondo su un sentiero sostenibile a beneficio delle persone, del pianeta e della prosperità.

Agire per le persone, sradicando la povertà in tutte le sue forme, agire per il pianeta, mediante un consumo e una produzione consapevoli e agire per la prosperità, assicurando che tutti gli esseri umani possano beneficiare del progresso economico, sociale e tecnologico, rappresentano i requisiti fondamentali per lo sviluppo sostenibile.

Al fine di contribuire concretamente all'attuazione dell'Agenda Globale, i Paesi membri dell'Onu si sono prefissati 17 obiettivi comuni di sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals - SDGs), declinati in 169 target da raggiungere entro l'anno 2030. “Obiettivi comuni” significa che tutti i Paesi e tutti gli individui sono chiamati a contribuire, definendo una propria

strategia di sviluppo sostenibile e coinvolgendo tutte le componenti della società: un ruolo attivo è richiesto quindi anche alle imprese, che con le proprie risorse e competenze possono offrire un contributo fondamentale al raggiungimento degli SDGs.

Consapevole del proprio ruolo nella generazione di un cambiamento positivo a livello globale e nello sviluppo sostenibile dei territori in cui opera, Brembo ha avviato un percorso volto a contribuire in modo concreto all'Agenda Globale al 2030, iniziando a individuare i possibili obiettivi di business su cui lavorare, al fine di essere parte attiva nel conseguimento degli SDGs, per uno sviluppo sostenibile.





Stabilimento di Mapello (Italia)



Stabilimento di Mapello (Italia)



APPENDICE

APPROFONDIMENTI

Consiglio di Amministrazione												
Amministratore	ETÀ	Genere	ES	NON ES	INDIP	CCRS	CRN	Strategia	Esperienza di settore	Finanza	Legale/ Risk Management	Background internaz.
Alberto Bombassei	78	M	X	--	--	--	--	X	X		X	X
Matteo Tiraboschi	51	M	X	--	--	--	--	X	X	X	X	X
Andrea Abbati Marescotti	54	M	X	--	--	--	--	X	X	X	X	X
Cristina Bombassei	50	F	X	--	--	--	--		X		X	X
Giovanni Canavotto	67	M	X	--	--	--	--	X	X			X
Barbara Borra	58	F	--	X	X	X	X	X		X		X
Laura Cioli	55	F	--	X	X	X		X		X	X	X
Nicoletta Giadrossi	52	F	--	X	X	X	X	X		X	X	X
Umberto Nicodano	64	M	--	X	---		X	X		X	X	X
Valerio Battista	61	M	--	X	X			X	X	X	X	X
Gianfelice Rocca	68	M	--	X	X			X	X	X	X	X

Collegio Sindacale										
Carica	Componenti	Anno di nascita	Data di prima nomina	In carica da	In carica fino a	Lista	Indip. da Codice	Partecipaz. alle riunioni del Collegio Sindacale nel 2017	Partecipaz. alle riunioni del CdA nel 2017	N. altri incarichi
Presidente	Raffaella Pagani ¹⁵	1971	29.04.2014	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	m	x	100%	100%	13 Peso 3,75
Sindaco effettivo	Alfredo Malguzzi	1962	20.04.2017	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M	x	100%	100%	8 Peso N.A.
Sindaco effettivo	Mario Tagliaferri	1961	20.04.2017	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M	x	100%	100%	11 Peso 3,63
Sindaco supplente	Myriam Amato	1974	29.04.2014	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	m	x	-	-	-
Sindaco supplente	Marco Salvatore	1965	29.04.2011	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M	x	-	-	-

Numero riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento (2017)

Collegio Sindacale: 8 CdA: 8 CCRS: 5 CRN: 1

Organismo di Vigilanza							
Carica	Componenti	Anno di nascita	Data di prima nomina	In carica da	In carica fino a	Indip. da Mod. 231 Brembo S.p.A.	Partecipazione alle riunioni dell'Organismo di Vigilanza
Presidente	Alessandro De Nicola	1961	20.04.2017	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	x	100%
Presidente Amministratore Indipendente	Laura Cioli	1963	20.04.2017	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	x	100%
Direttore Internal Audit di Brembo	Alessandra Ramorino	1968	29.04.2008	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	x	100%

¹⁵ La candidatura del Sindaco Raffaella Pagani è stata presentata da un raggruppamento di Società di Gestione del Risparmio e di altri investitori istituzionali (titolari complessivamente dello 0,523% del capitale sociale).

Forza lavoro	2017		
	Uomini	Donne	Totale
Dipendenti (Headcount)	8.203	1.634	9.837
Temporaries (FTE)	1.538	198	1.736

Temporaries suddivisi per genere e area geografica ¹⁶ (n.)	2017		
	Uomini	Donne	Totale
Totale	1.538	198	1.736
Europa	748	148	896
America	54	16	70
Asia	736	34	770

Dipendenti suddivisi per genere e area geografica ¹⁶ (n.)	2016			2017		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Totale	7.566	1.476	9.042	8.203	1.634	9.837
Europa	4.955	1.051	6.006	5.197	1.122	6.319
America	1.341	181	1.522	1.541	234	1.775
Asia	1.270	244	1.514	1.465	278	1.743

Dipendenti per tipologia di contratto e per genere (n.)	2016			2017		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Totale	7.566	1.476	9.042	8.203	1.634	9.837
Contratto a tempo indeterminato	6.201	1.136	7.337	6.894	1.302	8.196
Contratto a tempo determinato	1.365	340	1.705	1.309	332	1.641

¹⁶ La suddivisione per "area geografica" è ripartita in tre macro categorie: Europa, America e Asia.
 "Europa" include Italia, Polonia, Regno Unito, Repubblica Ceca, Spagna e altri paesi.
 "America" include Argentina, Brasile, Stati Uniti e Messico.
 "Asia" include Cina, Giappone e India.

Dipendenti per tipologia di contratto e per genere (n.)	2016			2017		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Totale	7.566	1.476	9.042	8.203	1.634	9.837
Dipendenti tempo pieno	7.508	1.260	8.768	8.146	1.434	9.580
Dipendenti part time	58	216	274	57	200	257

Tasso di turnover per genere (%)	2016			2017		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Tasso di turnover in entrata	13,7	17,2	14,2	16,1	18,3	16,4
Tasso di turnover in uscita	8,0	7,9	8,0	7,7	8,6	7,9

Tasso di turnover per età (%)	2016				2017			
	<30	31-40	41-50	>50	<30	31-40	41-50	>50
Tasso di turnover in entrata	29,9	13,4	6,7	4,3	33,6	16,5	8,4	3,6
Tasso di turnover in uscita	13,4	7,7	4,1	7,1	13,0	7,8	4,5	6,1

Tasso di turnover per area geografica ¹⁷ (%)	2016			2017		
	Europa	America	Asia	Europa	America	Asia
Tasso di turnover in entrata	10,4	28,8	14,9	11,5	31,0	19,6
Tasso di turnover in uscita	6,0	17,6	6,5	6,9	11,5	7,7

Ore di formazione per inquadramento e genere (h)	2016			2017		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Totale	157.776	25.524	183.299	167.382	27.973	195.355
Manager	12.385	1521	13.905	12.923	2.813	15.736
Impiegati	57.960	15.874	73.834	75.641	19.505	95.145
Operai	87.431	8.129	95.560	78.818	5.655	84.474

¹⁷ La suddivisione per "area geografica" è ripartita in tre macro categorie: Europa, America e Asia.
 "Europa" include Italia, Polonia, Regno Unito, Repubblica Ceca, Spagna e altri paesi.
 "America" include Argentina, Brasile, Stati Uniti e Messico.
 "Asia" include Cina, Giappone e India.

NOTA METODOLOGICA

Standard di rendicontazione applicati

La Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario del Gruppo Brembo (nel seguito anche “Dichiarazione”), redatta in conformità all’art.4 del D.Lgs.254/2016 (nel seguito anche “Decreto”), contiene informazioni relative ai temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione, utili a fornire agli stakeholder una visione accurata, esaustiva e trasparente delle strategie, delle attività intraprese, dell’andamento di Brembo, e dei risultati conseguiti dal Gruppo nel garantire la propria crescita economica e lo sviluppo del business, tenendo in considerazione le aspettative degli stakeholder coinvolti e ricercando il miglioramento continuo degli impatti ambientali e sociali generati dalle proprie attività.

La presente Dichiarazione, che sarà pubblicata con periodicità annuale, è redatta ai sensi del D.Lgs.254/2016 e lo standard di rendicontazione utilizzato è il “GRI G4 Sustainability Reporting Guidelines” (“in conformità” - opzione core), emanato dal Global Reporting Initiative (GRI). Tali Linee Guida rappresentano ad oggi lo standard più diffuso e riconosciuto a livello internazionale in materia di rendicontazione non finanziaria. Al fine di agevolare il lettore nel rintracciare le informazioni all’interno del documento alla pagina 138 è riportato il GRI Content Index.

Le informazioni incluse nella rendicontazione non finanziaria riflettono il principio di materialità o rilevanza, elemento previsto dalla normativa di riferimento e caratterizzante le Linee Guida GRI-G4: i temi trattati all’interno della Dichiarazione sono quelli che, a seguito di un’analisi e valutazione di

materialità, descritta da pagina 40 a 45 del presente documento, sono stati considerati rilevanti, in quanto in grado di riflettere gli impatti sociali e ambientali delle attività del Gruppo o di influenzare le decisioni dei suoi stakeholder.

Perimetro di reporting

I dati e le informazioni qualitative e quantitative contenuti nella Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario del Gruppo Brembo si riferiscono alla performance del Gruppo Brembo (di seguito anche “il Gruppo”) per l’esercizio chiuso il 31 dicembre 2017. Come previsto dal D.Lgs.254/2016, art. 4, la presente Dichiarazione Consolidata di carattere Non finanziario comprende i dati della società madre (Brembo S.p.A.) e delle sue società figlie consolidate integralmente.

L’unica eccezione è rappresentata dai dati ambientali, per cui sono escluse alcune società commerciali (Brembo Deutschland GmbH, Brembo Japan Co. Ltd, Brembo Russia Llc., Brembo Scandinavia A.B.), in considerazione degli impatti non rilevanti rispetto ai siti produttivi. Eventuali ulteriori limitazioni al perimetro sono opportunamente indicate all’interno del documento.

Qualora utile ai fini della comparazione o contestualizzazione delle informazioni, sono stati inseriti e opportunamente indicati dati riferiti all’esercizio 2016 e all’esercizio 2015, al netto di alcune eccezioni, per le quali in sede di prima applicazione della normativa, è stato fornito un raffronto solo sommario e qualitativo rispetto agli esercizi precedenti come previsto dal Decreto.

Il processo di rendicontazione

La predisposizione della Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria 2017 si presenta come un vero e proprio processo di rendicontazione con cadenza annuale, soggetta a verifica, analisi e approvazione di più attori. Il Documento è infatti:

- redatto dal Chief CSR Officer e dal relativo gruppo di lavoro, che coordinano e coinvolgono tutte le principali funzioni aziendali nella fase di raccolta, analisi e consolidamento dei dati, con il compito di controllare e validare tutte le informazioni riportate nella Dichiarazione NF, ciascuno per la propria area di competenza;
- approvato dal CdA, convocato per l'approvazione del progetto di bilancio, dopo essere stato valutato dal CSR Steering Committee che, per il tramite del Chief CSR Officer, lo presenta al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e, per quanto di competenza,

all'Organismo di Vigilanza per proprio esame e valutazione. Spetta agli Amministratori di Brembo garantire che la DNF sia redatta e pubblicata secondo la normativa vigente. Una volta approvato dall'organo amministrativo e entro i termini previsti per la presentazione del progetto di bilancio, la bozza della DNF è messa a disposizione degli Organi di controllo (Collegio Sindacale e Società di revisione);

- sottoposto all'attività di verifica del revisore legale del bilancio, Ernst & Young; la responsabilità dei dati e delle informazioni è da attribuirsi unicamente al personale dirigente del Gruppo Brembo;
- messo a disposizione degli Azionisti e del pubblico entro gli stessi termini e con le medesime modalità previste per la presentazione del progetto di bilancio;
- pubblicato e scaricabile dal sito internet corporate.

Principi di rendicontazione

L'identificazione e rendicontazione dei contenuti della Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario ha tenuto in considerazione i seguenti principi:

Rilevanza	Il documento descrive i principali impatti economici, sociali e ambientali direttamente connessi alle attività di Brembo che risultano essere di maggiore significatività sia per il Gruppo che per gli stakeholder interni ed esterni coinvolti dalle attività aziendali.
Inclusività	Brembo tiene conto delle aspettative e degli interessi di tutti i soggetti che a vario titolo concorrono o sono influenzati dalle attività dell'azienda. La Dichiarazione offre una descrizione dei principali stakeholder del Gruppo e delle principali fonti documentali/canali di dialogo attraverso cui vengono identificati i loro interessi e aspettative.
Contesto di sostenibilità	La rendicontazione dei risultati non finanziari è stata effettuata tenendo in considerazione il contesto socio-economico in cui il Gruppo opera e i temi di maggiore rilevanza per il settore metalmeccanico e dell'automotive, anche attraverso l'analisi di informative di sostenibilità di gruppi nazionali e internazionali del settore di riferimento o di industrie affini.
Completezza	Le scelte effettuate in merito ai temi rendicontati e al perimetro della Dichiarazione consentono agli stakeholder di formulare un giudizio completo sui principali impatti di carattere economico, sociale e ambientale del Gruppo.
Equilibrio tra aspetti positivi e negativi	La Relazione presenta le principali performance di sostenibilità del Gruppo riportando sia aspetti in cui il Gruppo mostra risultati e trend positivi, sia ambiti in cui si individuano margini di ulteriore miglioramento.
Comparabilità	Gli indicatori presenti nel documento sono scelti e strutturati in modo da consentire la loro costruzione e rielaborazione nel tempo in modo da garantire l'osservazione delle performance del Gruppo nel corso degli anni. Qualora utile ai fini della comparazione o contestualizzazione delle informazioni, sono stati inseriti e opportunamente indicati dati riferiti agli esercizi 2015 e 2016.
Accuratezza	Per garantire l'accuratezza e l'omogeneità delle informazioni riportate si è fatto ricorso a una rendicontazione dei dati attraverso rilevazioni dirette, limitando il più possibile il ricorso a stime. Qualora necessarie, queste sono opportunamente segnalate all'interno del testo e si basano sulle migliori metodologie di calcolo attualmente disponibili.
Tempestività	La Dichiarazione Non Finanziaria di Brembo viene redatta con cadenza annuale e resa pubblica nello stesso periodo di presentazione del Bilancio Consolidato.
Affidabilità	Tutti i dati e le informazioni riportati sono stati validati dai responsabili delle funzioni aziendali di pertinenza e sono elaborati su evidenze documentali in grado di provarne l'esistenza, la completezza e l'accuratezza.
Chiarezza	La Dichiarazione Non Finanziaria di Brembo contiene informazioni presentate in maniera comprensibile e accessibile a tutti gli stakeholder.

TABELLA DI RACCORDO TRA TEMI MATERIALI E GLI ASPETTI DEL GRI G4

TEMI MATERIALI IDENTIFICATI DA BREMBO	CATEGORIE E ASPETTI GRI G4 DI RIFERIMENTO	PERIMETRO DEGLI IMPATTI		
		IMPATTO INTERNO	IMPATTO ESTERNO	LIMITAZIONI
Innovazione globale di prodotto e processo	Responsabilità di prodotto: salute e sicurezza dei consumatori Ambiente: prodotti e servizi	●		
Qualità e sicurezza totale del prodotto	Responsabilità di prodotto: salute e sicurezza dei consumatori	●		
Salute e sicurezza dei lavoratori	Pratiche lavorative e lavoro dignitoso: salute e sicurezza sul luogo di lavoro	●	Contrattisti	Rendicontazione parzialmente estesa ai contrattisti
Sviluppo delle Persone Brembo	Pratiche lavorative e lavoro dignitoso: occupazione, formazione e istruzione	●		
Partnership coi clienti e co-design	Responsabilità di prodotto: salute e sicurezza dei consumatori	●	Clienti	
Valore del brand e reputazione	Società: comportamento anti-competitivo	●		
Business Ethics	Aspetti generali: etica e integrità Società: anticorruzione, comportamento anti-competitivo Diritti umani: investimenti, segnalazioni riguardo ai diritti umani	●	Fornitori	Rendicontazione parzialmente estesa ai fornitori
Gestione della filiera di fornitura	Economico: pratiche d'acquisto Ambiente: valutazione ambientale del fornitore Pratiche lavorative e lavoro decente: valutazione dei fornitori sulle pratiche di lavoro Diritti umani: valutazione del fornitore sui diritti umani	●		
Sviluppo Locale e Globale	Economico: performance economica, pratiche d'acquisto, presenza di mercato	●		
Design di prodotto e stile	(*)	●		
Gestione efficace delle emissioni in atmosfera	Ambiente: emissioni, trasporti	●	Fornitori	Rendicontazione parzialmente estesa ai fornitori
Efficienza energetica	Ambiente: energia	●		
Gestione efficiente dei rifiuti	Ambiente: scarichi e rifiuti	●		
Attrazione dei talenti e partnership con le Università	Pratiche lavorative e lavoro dignitoso: occupazione, formazione e istruzione	●		

(*) Riguardo alla tematica in oggetto (non direttamente collegata ad un aspetto previsto dalle Linee Guida GRI-G4), Brembo riporta nel documento l'approccio di gestione adottato e i relativi indicatori.

INDICE DEI CONTENUTI GRI G4

Indice dei contenuti GRI “in conformità” – opzione core

Informative standard generali	Numero di pagina / note	Descrizione dell'indicatore
Strategia e analisi		
G4 – 1	4-5	Dichiarazione della più alta autorità del processo decisionale in merito all'importanza della sostenibilità per l'organizzazione e la sua strategia di sostenibilità
Profilo dell'organizzazione		
G4 – 3	7	Nome dell'organizzazione
G4 – 4	13; 20	Principali marchi, prodotti e/o servizi
G4 – 5	16	Luogo in cui ha sede il quartier generale dell'organizzazione
G4 – 6	16-17	Numero di paesi nei quali opera l'organizzazione e nome dei paesi nei quali l'organizzazione svolge la maggior parte della propria attività operativa o che sono particolarmente importanti ai fini delle tematiche di sostenibilità richiamate nel report
G4 – 7	21-22; Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari; Relazione Finanziaria Annuale	Assetto proprietario e forma legale
G4 – 8	13; 18-19	Mercati serviti (includendo la ripartizione geografica, settori serviti, e tipologia di consumatori e beneficiari)
G4 – 9	12-13; Relazione Finanziaria Annuale	Dimensione dell'organizzazione
G4 – 10	68; 72-73; 132-133	Numero totale dei dipendenti, suddiviso per contratto di lavoro, tipologia, distribuzione territoriale e genere
G4 – 11	71	Percentuale dei dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione
G4 – 12	121-125	Descrizione della catena di fornitura dell'organizzazione
G4 – 13	Non sono intervenuti cambiamenti significativi	Cambiamenti significativi nelle dimensioni, nella struttura, nell'assetto proprietario o nella catena di fornitura avvenuti nel periodo di rendicontazione
G4 – 14	60-62	Eventuale modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale
G4 – 15	Il Gruppo non aderisce a codici e principi esterni all'organizzazione. Tuttavia, il Gruppo si ispira agli International Labour Standards contemplati nelle convenzioni fondamentali dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO)	Sottoscrizione o adozione di codici, principi o altre iniziative sviluppati da enti/associazioni esterne in ambito economico, sociale e ambientale
G4 – 16	36-39; 93	Partecipazione ad associazioni di categoria nazionali e/o internazionali

Informative standard generali	Numero di pagina / note	Descrizione dell'indicatore
Aspetti materiali e perimetri identificati		
G4 – 17	134	Elenco delle entità incluse nel bilancio consolidato dell'organizzazione o in documenti simili e di quelle non incluse nella Dichiarazione
G4 – 18	40-41	Processo per la definizione dei contenuti della Dichiarazione
G4 – 19	42-45	Aspetti materiali identificati nel processo di definizione dei contenuti della Dichiarazione
G4 – 20	137	Perimetro interno all'organizzazione per ciascun aspetto materiale
G4 – 21	137	Perimetro esterno all'organizzazione per ciascun aspetto materiale
G4 – 22	Si tratta della prima Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario	Spiegazione degli effetti di qualsiasi modifica di informazioni inserite nei report precedenti e motivazioni di tali modifiche
G4 – 23	Si tratta della prima Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario	Cambiamenti significativi di perimetro di ciascun aspetto rispetto ai precedenti periodi di rendicontazione
Stakeholder engagement		
G4 – 24	32	Elenco di gruppi di stakeholder coinvolti dall'organizzazione
G4 – 25	33	Principi per identificare e selezionare gli stakeholder da coinvolgere
G4 – 26	34-35	Approccio all'attività di coinvolgimento degli stakeholder, specificando la frequenza per tipologia di attività sviluppata e per gruppo di stakeholder
G4 – 27	34-35; 92	Argomenti chiave e criticità emerse dall'attività di coinvolgimento degli stakeholder e in che modo l'organizzazione ha risposto alle criticità emerse, anche in riferimento a quanto indicato nel report
Parametri della Dichiarazione		
G4 – 28	134	Periodo di rendicontazione (ad esempio, esercizio fiscale o anno solare) delle informazioni fornite
G4 – 29	Si tratta della prima Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario	Data di pubblicazione del report di sostenibilità più recente
G4 – 30	134	Periodicità di rendicontazione (ad esempio, annuale, biennale)
G4 – 31	7	Contatti e indirizzi utili per richiedere informazioni sul report di sostenibilità e i suoi contenuti
G4 – 32	134; 138-143	GRI Content Index e opzione 'in accordance' scelta
G4 – 33	144-146	Attestazione esterna del report
Governance		
G4 – 34	26-27; 48-52; 60; 131 Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari	Struttura di governo dell'organizzazione, inclusi i comitati che rispondono direttamente al più alto organo di governo e eventuali comitati responsabili per le decisioni in materia economica, ambientale e sociale
Etica e integrità		
G4 – 56	29; 54-57	Valori, principi, standard e norme di comportamento come codici di condotta e codici etici dell'organizzazione

Informative standard specifiche	Numero di pagina / note	Omissioni	Descrizione dell'indicatore
Categoria: economica			
Aspetto: performance economica			
G4 – DMA	112-115		Approccio gestionale
G4 – EC1	113		Valore economico diretto generato e distribuito
Aspetto: presenza di mercato			
G4 – DMA	72-73		Approccio gestionale
G4 – EC6	8; 73		Procedure di assunzione di persone residenti dove si svolge prevalentemente l'attività e percentuale dei senior manager assunti nella comunità locale
Aspetto: pratiche d'acquisto			
G4 – DMA	121-122		Approccio gestionale
G4 – EC9	9; 121-123		Percentuale di spesa concentrata su fornitori locali in relazione alle sedi operative più significative
Categoria: ambientale			
Aspetto: energia			
G4 – DMA	100-103		Approccio gestionale
G4 – EN3	102		Consumi di energia all'interno dell'organizzazione
G4 – EN6	102-103		Riduzione dei consumi energetici
Aspetto: emissioni			
G4 – DMA	100-101; 104-107		Approccio gestionale
G4 – EN15	104		Emissioni di gas serra dirette
G4 – EN16	104		Emissioni di gas serra generate da consumi energetici
G4 – EN17	104		Altre emissioni di gas serra indirette
G4 – EN19	103; 105		Riduzione delle emissioni di gas serra
G4 – EN21	106		NOx, SOx, e altre emissioni significative
Aspetto: scarichi e rifiuti			
G4 – DMA	100-101		Approccio gestionale
G4 – EN23	108	Il dato relativo al metodo di smaltimento dei rifiuti non è attualmente disponibile. Il Gruppo si impegna, nei prossimi anni, ad avviare un percorso di definizione delle modalità di rendicontazione dell'indicatore al fine di raccogliere i dati necessari alla copertura dello stesso	Rifiuti totali prodotti per tipologia e metodo di smaltimento

Informative standard specifiche	Numero di pagina / note	Omissioni	Descrizione dell'indicatore
Aspetto: prodotti e servizi			
G4 – DMA	86		Approccio gestionale
G4 – EN27	90-91; 93-94		Dimensione della riduzione degli impatti ambientali dei prodotti e dei servizi
Aspetto: Trasporti			
G4 – DMA	100-101		Approccio gestionale
G4 – EN30	104		Impatti ambientali significativi del trasporto di prodotti e beni/ materiali utilizzati per l'attività dell'organizzazione e per gli spostamenti del personale
Aspetto: valutazione dell'impatto ambientale dei fornitori			
G4 – DMA	122-124		Approccio gestionale
G4 – EN32	123-124		Percentuale dei nuovi fornitori valutati sulla base di criteri ambientali
Categoria: pratiche lavorative e lavoro decente			
Aspetto: occupazione			
G4 – DMA	68-71		Approccio gestionale
G4 – LA1	69-70; 133		Numero totale di assunzioni e tasso di turnover per gruppi di età, genere e regione
Aspetto: salute e sicurezza sul luogo di lavoro			
G4 – DMA	79-82		Approccio gestionale
G4 – LA5	79		Percentuale di lavoratori rappresentati da comitati composti da rappresentanti dei lavoratori e del management in ambito salute e sicurezza
G4 – LA6	8; 80	<p>Gli indici infortunistici sono stati calcolati in base alla metodologia di calcolo utilizzata in Brembo. Il Gruppo si pone come obiettivo di miglioramento quello di avviare un percorso di monitoraggio delle ore lavorate, al fine di adeguarsi alle indicazioni delle Linee Guida GRI nel calcolo di tali indicatori. Il monitoraggio delle ore lavorate, permetterà, inoltre di rendicontare il tasso di malattie professionali. Infine, Brembo si impegna ad affinare il monitoraggio delle assenze da includere nel calcolo del tasso di assenteismo.</p>	<p>Tipologia di infortuni, tasso di infortunio, malattie professionali, giorni di lavoro persi e assenteismo e numero di incidenti mortali collegati al lavoro suddivisi per regione e per genere</p>

Informative standard specifiche	Numero di pagina / note	Omissioni	Descrizione dell'indicatore
Aspetto: formazione e istruzione			
G4 – DMA	75-78		Approccio gestionale
G4 – LA9	76		Ore di formazione medie per dipendente per anno, per genere e per categoria di dipendente
G4 – LA11	8; 77-78		Percentuale di dipendenti che ricevono rapporti regolari sui risultati e sullo sviluppo della carriera, per genere e per categoria di dipendente
Aspetto: valutazione dei fornitori sulle pratiche di lavoro			
G4 – DMA	122-124		Approccio gestionale
G4 – LA14	123; 124		Percentuale dei nuovi fornitori valutati sulla base di criteri sociali
Categoria: diritti umani			
Aspetto: investimenti			
G4 – DMA	58-59; 75		Approccio gestionale
G4 – HR2	75		Ore totali di formazione dei dipendenti su politiche e procedure riguardanti tutti gli aspetti dei diritti umani rilevanti per l'attività dell'organizzazione e percentuale dei lavoratori formati
Aspetto: valutazione dei fornitori sui diritti umani			
G4 – DMA	122-124		Approccio gestionale
G4 – HR10	123-124		Percentuale dei nuovi fornitori valutati sulla base di diritti umani
Aspetto: segnalazioni riguardo ai diritti umani			
G4 – DMA	58-59; 72-74		Approccio gestionale
G4 – HR12	73-74		Numero di reclami relativi agli impatti riguardanti i diritti umani pervenuti, affrontati e risolti attraverso meccanismi formali di gestione dei reclami
Categoria: società			
Aspetto: anti – corruzione			
G4 – DMA	54-55; 57-59		Approccio gestionale
G4 – SO4	54; 59; Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari Brembo		Comunicazione e formazione sulle procedure e politiche anticorruzione
G4 – SO5	59		Incidenti sulla corruzione e azioni intraprese

Informative standard specifiche	Numero di pagina / note	Omissioni	Descrizione dell'indicatore
Aspetto: comportamento anti – competitivo			
G4 – DMA	54-56; 58		Approccio gestionale
G4 – SO7	56		Numero totale di azioni legali per comportamento anti-competitivo, antitrust e pratiche monopolistiche e loro risultato
Categoria: responsabilità di prodotto			
Aspetto: salute e sicurezza dei consumatori			
G4 – DMA	95-97		Approccio gestionale
G4 – PR1	95		Percentuale delle categorie di prodotto e servizi per i quali gli impatti sulla salute e sicurezza sono valutati

Relazione della società di revisione indipendente sulla dichiarazione consolidata di carattere non finanziario ai sensi dell'art. 3, c. 10, D.Lgs. 254/2016 e dell'art. 5 regolamento Consob n. 20267

Ai Consiglio di Amministrazione della
Brembo S.p.A.

Ai sensi dell'articolo 3, comma 10, del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 (di seguito "Decreto") e dell'articolo 5 del Regolamento CONSOB n. 20267, siamo stati incaricati di effettuare l'esame limitato ("*limited assurance engagement*") della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario della Brembo S.p.A. e sue controllate (di seguito il "Gruppo") relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2017 predisposta ex art. 4 Decreto e approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 5 marzo 2018 (di seguito "DNF").

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale per la DNF

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione della DNF in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e alle linee guida "*Sustainability Reporting Guidelines*" versione G4, definite nel 2013 dal GRI - *Global Reporting Initiative* (di seguito "Linee Guida GRI G4"), da essi individuato come standard di rendicontazione.

Gli Amministratori sono altresì responsabili, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno da essi ritenuta necessaria al fine di consentire la redazione di una DNF che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli Amministratori sono responsabili inoltre per l'individuazione del contenuto della DNF, nell'ambito dei temi menzionati nell'articolo 3, comma 1, del Decreto, tenuto conto delle attività e delle caratteristiche del Gruppo e nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività del Gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dallo stesso prodotti.

Gli Amministratori sono infine responsabili per la definizione del modello aziendale di gestione e organizzazione dell'attività del Gruppo, nonché, con riferimento ai temi individuati e riportati nella DNF, per le politiche praticate dal Gruppo e per l'individuazione e la gestione dei rischi generati o subiti dallo stesso.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sull'osservanza delle disposizioni stabilite nel Decreto.

Indipendenza della società di revisione e controllo della qualità

Siamo indipendenti in conformità ai principi in materia di etica e di indipendenza del *Code of Ethics for Professional Accountants* emesso dall'*International Ethics Standards Board for Accountants*, basato su principi fondamentali di integrità, obiettività, competenza e diligenza professionale, riservatezza e comportamento professionale. La nostra società di revisione applica l'*International Standard on Quality Control 1 (ISQC Italia 1)* e, di conseguenza, mantiene un sistema di controllo qualità che include direttive e procedure documentate sulla conformità ai principi etici, ai principi professionali e alle disposizioni di legge e dei regolamenti applicabili.

Responsabilità della società di revisione

È nostra la responsabilità di esprimere, sulla base delle procedure svolte, una conclusione circa la conformità della DNF rispetto a quanto richiesto dal Decreto e dalle Linee Guida GRI G4. Il nostro lavoro è stato svolto secondo quanto previsto dal principio "International Standard on Assurance Engagements ISAE 3000 (Revised) - Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information" (di seguito "ISAE 3000 Revised"), emanato dall'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) per gli incarichi *limited assurance*. Tale principio richiede la pianificazione e lo svolgimento di procedure al fine di acquisire un livello di sicurezza limitato che la DNF non contenga errori significativi. Pertanto, il nostro esame ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quella necessaria per lo svolgimento di un esame completo secondo l'ISAE 3000 Revised ("*reasonable assurance engagement*") e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di tale esame.

Le procedure svolte sulla DNF si sono basate sul nostro giudizio professionale e hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale della società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nella DNF, nonché analisi di documenti, ricalcoli ed altre procedure volte all'acquisizione di evidenze ritenute utili.

In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:

1. analisi dei temi rilevanti in relazione alle attività ed alle caratteristiche dell'impresa rendicontati nella DNF, al fine di valutare la ragionevolezza del processo di selezione seguito alla luce di quanto previsto dall'art. 3 del Decreto e tenendo presente lo standard di rendicontazione utilizzato;
2. analisi e valutazione dei criteri di identificazione del perimetro di consolidamento, al fine di riscontrarne la conformità a quanto previsto dal Decreto;
3. comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario incluse nella DNF ed i dati e le informazioni inclusi nel Bilancio Consolidato del Gruppo Brembo;
4. comprensione dei seguenti aspetti:
 - o modello aziendale di gestione e organizzazione dell'attività del Gruppo, con riferimento alla gestione dei temi indicati nell'art. 3 del Decreto;
 - o politiche praticate dall'impresa connesse ai temi indicati nell'art. 3 del Decreto, risultati conseguiti e relativi indicatori fondamentali di prestazione;
 - o principali rischi, generati o subito connessi ai temi indicati nell'art. 3 del Decreto.

Relativamente a tali aspetti sono stati effettuati inoltre i riscontri con le informazioni contenute nella DNF ed effettuate le verifiche descritte nel successivo punto 5, lett. a).

5. comprensione dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione delle informazioni qualitative e quantitative significative incluse nella DNF.
In particolare, abbiamo svolto interviste e discussioni con il personale della Direzione della Brembo S.p.A. e con il personale della Brembo Poland Spolka Zo.O. ed abbiamo svolto limitate verifiche documentali, al fine di raccogliere informazioni circa i processi e le procedure che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni di carattere non finanziario alla funzione responsabile della predisposizione della DNF.

Inoltre, per le informazioni significative, tenuto conto delle attività e delle caratteristiche del Gruppo si segnala che:

- a livello di gruppo:
 - a) con riferimento alle informazioni qualitative contenute nella DNF, e in particolare al modello aziendale, alle politiche praticate e ai principali rischi, abbiamo effettuato interviste e acquisito documentazione di supporto per verificarne la coerenza con le evidenze disponibili;
 - b) con riferimento alle informazioni quantitative, abbiamo svolto sia procedure analitiche che limitate verifiche per accertare su base campionaria la corretta aggregazione dei dati.
- abbiamo selezionato sulla base delle loro attività, del loro contributo agli indicatori di prestazione a livello consolidato e della loro ubicazione il sito operativo di Mapello (BG) per Brembo S.p.A. ed il sito operativo di Dabrowa per Brembo Poland Spolka Zo.O.. Per questi due siti abbiamo effettuato visite in loco, nel corso delle quali ci siamo confrontati con i responsabili ed abbiamo acquisito riscontri documentali circa la corretta applicazione delle procedure e dei metodi di calcolo utilizzati per gli indicatori.

Conclusioni

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che la DNF del Gruppo Brembo relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2017 non sia stata redatta, in tutti gli aspetti significativi, in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e dalle Linee Guida GRI G4.

Altri aspetti

Con riferimento all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2016, il Gruppo ha predisposto una Relazione di Sostenibilità 2016, i cui dati sono utilizzati a fini comparativi all'interno della DNF. Detta Relazione di Sostenibilità non è stata sottoposta ad esame in conformità dell'ISAE 3000.

Bergamo, 20 marzo 2018

EY S.p.A.

Claudio Ferigo
(Socio)





Brembo S.p.a.
Headquarters c/o Parco Scientifico Tecnologico Kilometro Rosso
Viale Europa, 2 - 24040 Stezzano (BG) italia
tel. +39 035 605.2111 - www.brembo.com
e-mail: sustainability@brembo.it - ir@brembo.it

Un ringraziamento a tutto il team CSR che ha lavorato con grande impegno e professionalità per la realizzazione di questo documento.

Consulenza redazionale: C-Consulting snc (Milano)
Progetto grafico e impaginazione: Briefing Milano sas (Milano)
Progetto fotografico: Laila Pozzo (Milano)
Stampa: Secograf (S. Giuliano Mil.)



www.brembo.com

