




45% 40%

QUOTA
DI DONNE
NEL CDA*

UNA GOVERNANCE SOLIDA E STRUTTURATA

Ruoli e competenze ben definiti sono alla base di un'organizzazione efficiente e in permanente evoluzione. In uno scenario che muta rapidamente, la Governance strutturata, solida, trasparente e aperta al cambiamento resta un punto fermo.

* Quota minima di rappresentanza per il genere meno rappresentato negli organi sociali delle società quotate (Legge 27 dicembre 2019, n. 160), vigente alla data di nomina del Consiglio di Amministrazione (Assemblea 20 aprile 2023) per il mandato 2023 -2025.



3.090

DIPENDENTI BREMBO
FORMATI SUL CODICE
ETICO NEL 2023

100%

SITI CON
CERTIFICAZIONE
ISO 27001**

** I siti coperti dalla certificazione ISO 27001 sono: i tre siti italiani Brembo S.p.A. (Headquarters, Polo Curno e Polo Mapello), La.CAM S.r.l., Brembo SGL Carbon Ceramic Brakes S.p.A., i tre poli Brembo Poland Sp.z.o.o. e Brembo Czech s.r.o.

3. L'ASSETTO SOCIETARIO

**3.090**

Dipendenti Brembo formati sul Codice Etico nel 2023

**45%**⁴⁰

Quota di donne nel CdA

**11**

Incontri annuali del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità (CCRS)

**36,4%**

Componenti del CdA con competenze ESG

**100%**⁴¹

Siti con Certificazione ISO 27001

3.1 IL MODELLO DI CORPORATE GOVERNANCE

Brembo, società quotata alla Borsa di Milano sin dal 1995, ha strutturato un solido Modello di Corporate Governance basato sul continuo adeguamento del proprio assetto societario alle migliori pratiche internazionali attraverso cui rispondere in maniera efficace agli interessi di tutti i propri stakeholder. Nel corso degli anni, inoltre, particolare attenzione è stata rivolta all'aggiornamento dei propri codici di riferimento e al miglioramento dei processi per la gestione dei rischi sia operativi sia di sostenibilità.

Pertanto, il Sistema di Corporate Governance del Gruppo Brembo si ispira da sempre e dà attuazione alle raccomandazioni

di volta in volta emesse dal Comitato per la Corporate Governance⁴², che - nella loro versione più recente⁴³ - sono state recepite in un proprio Codice di Corporate Governance (in seguito anche "CCG Brembo"), nel Regolamento del CdA e nei regolamenti dei suoi comitati.

Sin da marzo 2020, infatti, il Gruppo ha seguito l'evoluzione e le discussioni interpretative in merito al CCG 2021, partecipando attivamente alle numerose riunioni di allineamento e di approfondimento organizzate da ASSONIME al fine di analizzare nel dettaglio ogni singolo aspetto del nuovo Codice.

⁴⁰ Quota minima di rappresentanza per il genere meno rappresentato negli organi sociali delle società quotate (Legge 27 dicembre 2019, n. 160), vigente alla data di nomina del Consiglio di Amministrazione (Assemblea 20 aprile 2023) per il mandato 2023-2025.

⁴¹ I siti coperti dalla certificazione ISO 27001 sono: i tre siti italiani Brembo S.p.A. (Headquarters, Polo Curno e Polo Mapello), La.CAM S.r.l., Brembo SGL Carbon Ceramic Brakes S.p.A., i tre poli Brembo Poland Sp.z.o.o. e Brembo Czech s.r.o.

⁴² Il Comitato per la Corporate Governance è costituito dalle Associazioni di impresa (ABI, ANIA, Assonime, Confindustria) e dagli investitori professionali (Assogestioni) e da Borsa Italiana. Il suo scopo istituzionale è la promozione del buon governo societario delle società italiane quotate, attraverso il Codice di Corporate Governance 2020 e il monitoraggio della sua applicazione.

⁴³ Codice di Corporate Governance Edizione 2020 (in vigore dal 1° gennaio 2021 - in seguito in breve "CCG 2020").

A seguito dei suddetti approfondimenti, in data 17 dicembre 2021 il Consiglio di Amministrazione di Brembo ha quindi approvato un proprio Codice di Corporate Governance, che recepisce i principi e le raccomandazioni del CCG 2020, esaminati e valutati dal CdA sulla base del principio di prevalenza della sostanza sulla forma e secondo il principio *"comply or explain"*, che prevede, laddove si riscontri una non conformità dell'agire di un ente rispetto ad un requisito statutario, la possibilità di sanare tale circostanza, motivando una simile scelta.

È da segnalare che il CCG Brembo presenta degli scostamenti⁴⁴ rispetto al CCG 2020, che sono da ricondurre al

fatto che le pratiche raccomandate dal CCG 2020 sono state ritenute non funzionali o non compatibili con l'attuale modello di governance di Brembo.

La descrizione dei singoli scostamenti e delle relative motivazioni è contenuta nella Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari di ogni anno e nella Relazione sulla Politica in materia di Remunerazione e sui Compensi Corrisposti per quanto riguarda gli scostamenti sulle Remunerazioni.

La concreta applicazione dei principi e delle raccomandazioni previste del CCG 2020 è illustrata nella Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2023 (paragrafo 3).

TRASFORMAZIONE TRANSFRONTALIERA

Si dà atto che nella riunione del 20 giugno 2023, il Consiglio ha deliberato di sottoporre all'Assemblea degli Azionisti la proposta di:

- adottare la forma giuridica di società per azioni a responsabilità limitata (naamloze vennootschap - sostanzialmente equivalente al tipo sociale di società per azioni di diritto italiano) regolata dal diritto dei Paesi Bassi – con conseguente assunzione della denominazione di "Brembo N.V.";
- adottare un nuovo testo di statuto sociale conforme al diritto dei Paesi Bassi che prevede l'adozione di un meccanismo di voto speciale ai sensi del diritto olandese;
- trasferire la propria sede legale in Amsterdam, Paesi Bassi, mantenendo tuttavia la residenza fiscale in Italia e senza procedere ad alcuna riorganizzazione delle proprie attività operative e delle proprie persone, che continueranno senza soluzione di continuità a operare in Italia, tramite l'istituzione di una sede secondaria;

- istituire in Italia una sede secondaria della società con stabile rappresentanza ai sensi dell'articolo 2508 c.c.;

In seguito in breve l'"Operazione".

L'Operazione è stata approvata dall'assemblea straordinaria di Brembo del 27 luglio 2023 e sarà efficace il 24 aprile 2024.

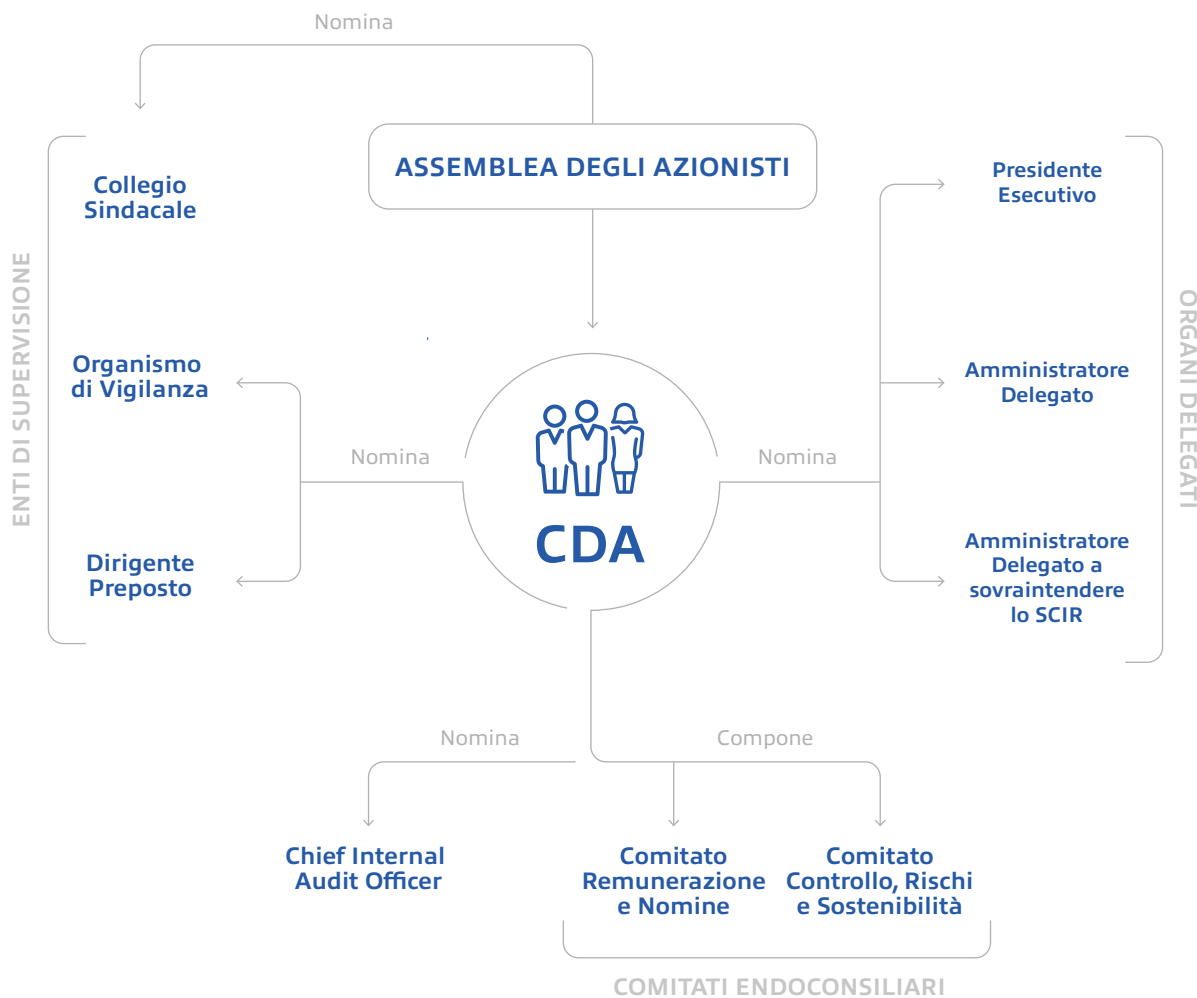
Nell'ambito di tale Operazione, in data 12 gennaio 2024 la Società ha provveduto alla Riduzione volontaria del Capitale Sociale, da 34.727.914,00 euro a 3.339.222,50 euro (strumentale all'Operazione), essendosi avverata la condizione relativa all'ammontare complessivo dell'esborso, cui era, tra l'altro, subordinato il perfezionamento dell'Operazione. Per maggiori dettagli si veda pag.97.

Per tutti i dettagli relativi a quanto sopra, si rinvia ai comunicati pubblicati sul sito internet della Società (www.brembo.com, sezione "Investitori", "Trasferimento Sede Legale").

⁴⁴ La descrizione dei singoli scostamenti e delle relative motivazioni è contenuta nella Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari di ogni anno e nella Relazione sulla Politica in materia Di Remunerazione e sui Compensi Corrisposti per quanto riguarda gli scostamenti sulle Remunerazioni.

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 le-

gale dei conti, nonché il controllo contabile, alla Società di Revisione nominata dall'Assemblea degli Azionisti, come di seguito raffigurato.



Sulla base delle definizioni fornite dal CCG 2020 e degli assetti proprietari, Brembo si qualifica come:

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

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

Brembo non è soggetta ad alcuna attività di direzione e coordinamento da parte di società o altri enti ai sensi dell'art. 2497-bis del Codice civile, nonostante sia controllata da altra società, in quanto, coerentemente con le raccomandazioni del Codice di Corporate Governance 2020, sono riservate all'esame collegiale e all'approvazione esclusiva del Consiglio di

Amministrazione di Brembo S.p.A. – del quale al 31 dicembre 2023 fanno parte, tra l'altro, sei Amministratori qualificati come indipendenti – le scelte che determinano gli aspetti strategici e di indirizzo dell'Azienda, quali la predisposizione di piani industriali, strategici, finanziari e di budget a livello di Gruppo, l'emanazione di direttive attinenti alla politica finanziaria e creditizia, l'accentramento di funzioni ovvero la determinazione di strategie di crescita di Gruppo, di posizionamento strategico e di mercato e delle singole società.

Brembo S.p.A. svolge, invece, attività di coordinamento e controllo sulle Società controllate ai sensi dell'art. 2497 del Codice civile, delineando le strategie aziendali e di Gruppo in un'ottica di sostenibilità nel medio-lungo periodo in termini

di risultati economici e finanziari, di obiettivi industriali, di investimenti e politiche commerciali. Sono stati eseguiti gli adempimenti richiesti dall'art. 2497-bis del Codice Civile.

- **Assemblea degli Azionisti.** È l'Organo in cui si forma e si esprime la volontà sociale attuata poi dal Consiglio di Amministrazione. 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.

MAGGIORI AZIONISTI

	DICHIARANTE	AZIONISTA DIRETTO	NAZIONALITÀ	N. AZIONI	% SU CAPITALE SOCIALE	N. DIRITTI DI VOTO	% SU CAPITALE SOCIALE
1	Bombassei Alberto	NUOVA FOURB SRL	Italiana	178.859.605	53,563	357.583.370	69,706
2		BREMBO SPA	Italiana	15.051.860	4,508%	15.051.860 (*)	2,934%
3		CITY OF NEW YORK GROUP TRUST	Stati Uniti D'America	5.304.468	1,589	5.304.468	1,034
4		VANGUARD INTERNATIONAL VALUE FUND	Stati Uniti D'America	4.611.463	1,381	4.611.463	0,899
5		MAWER GLOBAL EQUITY FUND	Canada	3.321.231	0,995	3.321.231	0,647
6		MAWER GLOBAL SMALL CAP FUND	Canada	2.573.523	0,771	2.573.523	0,502
7		GOVERNMENT OF NORWAY	Norvegia	2.375.951	0,712	2.375.951	0,463
8		RBC IST TREATY CLIENTS AC	Canada	2.247.154	0,673	2.247.154	0,438
9		FLORIDA RETIREMENT SYSTEM	Stati Uniti D'America	2.031.602	0,608	2.031.602	0,396
10		MEDIOLANUM FLESSIBILE SVILUPPO ITALIA	Italia	1.950.000	0,584	1.950.000	0,380

* Le azioni proprie sono escluse dal diritto di voto.

A partire dal 1° gennaio 2022, il Libro soci è gestito in formato elettronico. Tale nuova modalità di gestione è stata scelta anche con l'obiettivo di ridurre il consumo di carta.

RAPPORTI CON GLI AZIONISTI - BREMBO SHAREHOLDERS' ENGAGEMENT POLICY

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

In ossequio a quanto raccomandato dal CCG 2020, a cui Brembo aderisce, è stata predisposta la Brembo Shareholders' Engagement Policy, approvata dal CdA del 17 dicembre 2021 dopo un percorso di condivisione con gli Amministratori Indipendenti, i componenti del CCRS e del Collegio Sindacale.

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

Essa si ispira ai principi di correttezza, trasparenza e simmetria informativa, nel rispetto della disciplina comunitaria e nazionale in tema di abusi di mercato. La Politica è disponibile in versione integrale sul sito internet della Società⁴⁵.

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

Il dialogo verte quindi sulle materie di competenza del CdA e dei suoi comitati, tra le quali sono ricomprese: corporate governance (a titolo esemplificativo, nomine e composizione del Consiglio di Amministrazione, informativa relativa a dimensione, competenze, professionalità, indipendenza, diversity dei componenti del Consiglio e dei

comitati consiliari, ecc.), sostenibilità, strategie aziendali, prospettive e dinamiche economico-finanziarie, politiche sulla remunerazione del management, politiche sui dividendi, Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi, e ogni altra tematica che possa permettere una migliore comprensione delle attività svolte da Brembo, utile a supportare le scelte di investimento.

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

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

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

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

Le attività svolte nel 2023 in base alla Shareholders' Engagement Policy sono descritte nella Relazione sul Governo e gli Assetti Proprietari 2023 (paragrafo 12).

⁴⁵ www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Documenti di Governance.

CAPITALE SOCIALE

Il capitale sociale di Brembo S.p.A., sottoscritto e interamente versato al 31 dicembre 2023, ammontava a € 34.727.914 ed era rappresentato da n. 333.922.250 azioni ordinarie, prive di valore nominale.

Si segnala che nell'ambito dell'operazione di Trasformazione Transfrontaliera deliberata dall'Assemblea del 27 luglio 2023, in data 12 gennaio 2024 Brembo ha provveduto alla riduzione volontaria del capitale sociale strumentale all'operazione, da 34.727.914,00 euro a 3.339.222,50⁴⁶ euro. Tale riduzione si è resa necessaria in quanto l'ordinamento dei Paesi Bassi, contrariamente a quello italiano, non ammette la possibilità, per le società olandesi per azioni a responsabilità limitata (naamloze vennootschap), di emettere azioni senza indicazione espressa del valore nominale e richiede che il valore nominale sia indicato all'interno dello statuto sociale e composto da non più di due decimali.

Per maggiori informazioni si veda <https://www.brembo.com/it/investitori/per-gli-azionisti/trasferimento-sede-legale>.

Conseguentemente, alla data di approvazione della presente DNF, il capitale sociale della Società è pari a Euro 3.339.222,50 ed è rappresentato da n. 333.922.250 azioni ordinarie prive di valore nominale. La Società detiene n. 15.051.860 azioni proprie, rappresentative del 4,508% del capitale sociale e di 2,934% diritti di voto. Si precisa che il diritto di voto delle azioni proprie è sospeso ai sensi dell'art. 2357-ter, secondo comma, del Codice civile; pertanto, i diritti di voto esercitabili in occasione dell'Assemblea sono correlati a n. 318.870.390 azioni ordinarie. Ai sensi dell'art. 127–quinquies del D.lgs. 24 febbraio 1998, n. 58 (come successivamente modificato e integrato, il "TUF") e dell'art. 6 dello Statuto sociale, sono, tuttavia, attribuiti due voti per ciascuna azione appartenuta al medesimo azionista per un periodo continuativo di almeno 24 mesi a decorrere dalla data di iscrizione nell'elenco speciale a tale scopo appositamente istituito, tenuto e aggiornato a cura della Società, così come previsto dallo Statuto sociale (c.d. "voto maggiorato"). Il numero delle azioni con diritto alla mag-

giorazione del diritto di voto è disponibile sul sito internet della Società all'indirizzo www.brembo.com (sezione "Investitori", "Per gli Azionisti", "Voto Maggiorato").

A seguito delle maggiorazioni del diritto di voto conseguite alla data di pubblicazione della presente DNF ai sensi dell'art. 127–quinquies del TUF e dell'art. 6 dello Statuto sociale:

- il numero complessivo dei diritti di voto esercitabili è pari a n. 512.988.721;
- il numero delle azioni con diritto alla maggiorazione è pari a n. 179.066.471 su un totale di 333.922.250 azioni, quindi con diritti di voto complessivi pari a 358.132.942.

Presidente Esecutivo

Eletto direttamente dall'Assemblea, assicura una equilibrata regia del lavoro consiliare, rivestendo un ruolo di raccordo tra gli Amministratori Esecutivi e gli Amministratori Non Esecutivi e garantisce il bilanciamento necessario per un'efficace ed equilibrata gestione delle riunioni stesse e del processo decisionale, promuovendo l'effettivo e adeguato funzionamento del sistema di governo societario e dei lavori. I suoi compiti sono disciplinati nel Regolamento del CdA (il cui ultimo aggiornamento è stato approvato nella riunione consiliare del 16 Dicembre 2022⁴⁷).

Il CdA ha conferito al Presidente Esecutivo tutti i poteri che gli consentano di sovrintendere alla gestione ordinaria della Società, i quali gli attribuiscono un ruolo più strategico e istituzionale rispetto al passato, individuando nel Presidente Esecutivo il punto di raccordo tra Brembo e i propri stakeholder. Al Presidente Esecutivo è stata infatti conferita la gestione operativa di tutte le attività di engagement e di dialogo con gli Azionisti e/o gli investitori, attuali e potenziali. Rispetto a questa specifica attività, il Presidente riporta periodicamente al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale. Gli eventuali conflitti d'interesse sono gestiti secondo quanto previsto dalla Procedura Operazioni con Parti Correlate.

⁴⁶ Tale riduzione stata attuata senza annullamento di azioni e senza alcun rimborso di capitale ai soci, mediante appostazione di una riserva di pari importo nel patrimonio netto della Società. Pertanto, essa non ha determinato alcuna modifica dei diritti patrimoniali e amministrativi degli azionisti di Brembo.

⁴⁷ L'aggiornamento del Regolamento del CdA al 16 dicembre 2022 si riferisce all'innalzamento limite di età a 78 anni per le candidature per gli Amministratori indipendenti da presentarsi ai fini del rinnovo degli organi sociali per il mandato 2023-2025.

Presidente Emerito

La figura del Presidente Emerito è stata introdotta con modifica statutaria del 17 dicembre 2021. Per tale carica può essere nominato un Amministratore oppure un soggetto esterno al Consiglio di Amministrazione, purché sia scelto tra le persone che abbiano contribuito in misura rilevante e per un significativo periodo di tempo al prestigio e allo sviluppo del Gruppo. Il Presidente Emerito svolge funzioni consultive in merito alla definizione delle strategie e delle azioni finalizzate alla crescita del Gruppo e incarichi di rappresentanza di Brembo in manifestazioni finalizzate ad attività culturali, scientifiche e benefiche e in incontri istituzionali. Si ricorda infine che il Presidente Emerito, nonostante non rivesta la carica di Amministratore, può intervenire alle riunioni del Consiglio di Amministrazione, esprimendo opinioni e pareri non vincolanti, e alle sedute dell'Assemblea degli Azionisti. L'eventuale compenso spettante al Presidente Emerito è determinato dal Consiglio di Amministrazione.

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 assolute dall'Assemblea degli Azionisti, perseguendone il "Successo Sostenibile" come previsto dall'oggetto sociale. Il CdA è responsabile degli indirizzi strategici e organizzativi della Società e del Gruppo, della verifica dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, oltre che dell'ido-

neità dei controlli necessari per monitorare l'andamento della Società e del Gruppo. Al CdA competono anche le funzioni e i compiti definiti dall'art.1 del CCG 2020 e del CCG Brembo, tra cui la valutazione della natura e del livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici di Brembo, anche in un'ottica di sostenibilità dell'attività aziendale nel medio-lungo periodo. Il CdA svolge inoltre le funzioni di analisi, condivisione e approvazione dei budget annuali e dei piani strategici, industriali e finanziari e relativo monitoraggio.

Il CdA è chiamato altresì ad assicurare una crescita sostenibile nel medio-lungo periodo attraverso un adeguato sistema di controllo e gestione dei rischi, inclusi quelli che hanno un impatto sulla sostenibilità, 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. Su base trimestrale il CdA esamina, valuta e monitora l'andamento della gestione, le operazioni strategiche del Gruppo, il rendiconto delle deleghe attribuite, i progetti strategici e i piani industriali, le strategie di crescita del Gruppo e i rischi a esse correlati nonché l'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, il sistema di Governance e Compliance e le operazioni significative per Brembo.

Le attività 2023 svolte dal CdA, anche con l'obiettivo di perseguire il Successo Sostenibile, sono illustrate nella Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2023 (parag. 4.1).

NOMINA, SELEZIONE E COMPOSIZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

L'attuale processo di nomina e selezione del più alto organo di governo attribuisce all'Assemblea ordinaria degli Azionisti il potere di individuare i membri del Consiglio di Amministrazione. In particolare, la nomina del CdA spetta all'Assemblea ordinaria degli Azionisti sulla base di liste presentate da azionisti aventi una partecipazione minima dell'1% del capitale sociale. Si precisa che lo Statuto di Brembo non prevede la possibilità per il Consiglio di Amministrazione uscente di presentare una propria lista.

Il Consiglio di Amministrazione può essere composto da cinque a undici membri, secondo delibera assembleare nel rispetto di quanto segue:

- di cui almeno un (1) componente, ovvero due se il Consiglio di Amministrazione è composto da più di sette membri, in possesso dei requisiti di indipendenza e del Codice di Corporate Governance, fatto proprio dalla Società;
- in modo da assicurare l'equilibrio tra il genere maschile

e il genere femminile nel rispetto delle disposizioni di legge vigenti.

Secondo l'art. 15 dello Statuto, i membri del Consiglio di Amministrazione sono rieleggibili e, salvo diverse deliberazioni dell'Assemblea, durano in carica per il periodo fissato dalla deliberazione assembleare di nomina, sino a un massimo di tre esercizi.

Il Regolamento del CdA ha definito tra l'altro, criteri aggiuntivi rispetto a quelli legislativi e regolamentari vigenti, il più possibile oggettivi, per le figure professionali da candidare affinché la composizione del Consiglio di Amministrazione fosse adeguata alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore e alle strategie del Gruppo. Tali criteri sono volti a garantire un mix ideale di competenze e professionalità tra i membri del Consiglio di Amministrazione e costituiscono le politiche

in materia di diversità nella composizione dell'Organo Amministrativo non soltanto in termini di genere, ma anche di esperienza, professionalità, onorabilità, indipendenza, età e altri aspetti rilevanti previsti dalle disposizioni legislative, regolamentari e statutarie vigenti. In particolare, le Politiche e Criteri sulla Diversità nell'organo Amministrativo:

- riservano una quota al genere meno rappresentato secondo le disposizioni normative di volta in volta vigenti: alla data di approvazione del presente documento la normativa prevede almeno i 2/5;
- definiscono i criteri qualitativi e quantitativi da utilizzare per la valutazione della significatività dei rapporti oggetto di esame ai fini della valutazione dell'indipendenza dei consiglieri (ad esempio, almeno quattro posizioni sono riservate a imprenditori o manager con background internazionale e/o provenienti da un'area geografica ove il business Brembo è significativamente presente).

Si evidenzia che, in vista del rinnovo delle cariche sociali all'Assemblea 2023, per non precludere la possibilità di candidare e/o confermare alcuni potenziali componenti del CdA, con skill e standing riconosciuti a livello sia nazionale sia internazionale ed in un'ottica di continuità del lavoro svolto, sono stati modificati dal CdA del 16 dicembre 2022, previo parere favorevole del CRN (anche in considerazione dei risultati della Board Performance Evaluation 2022) il Regolamento del CdA e il CCG Brembo innalzando l'età massima per la candidatura a Amministratore Indipendente a 78 anni.

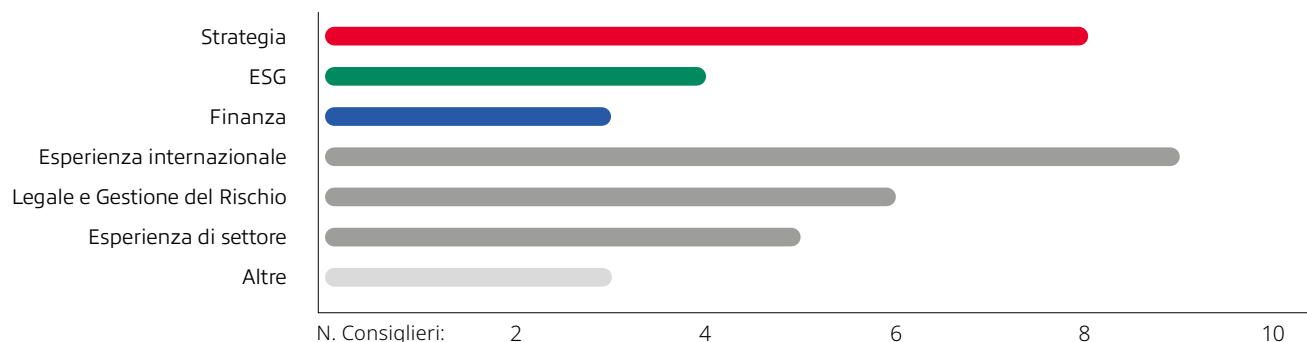
Si segnala inoltre che la presentazione delle candidature per il mandato triennale 2023-2025 è avvenuta sulla base degli orientamenti espressi dal Consiglio nel documento de-

nominato "Orientamenti del Consiglio di Amministrazione uscente di Brembo S.p.A agli Azionisti sulla composizione quali-quantitativa del Consiglio di Amministrazione" – pubblicato il 2 marzo 2023 e allegato alla Relazione Illustrativa degli Amministratori sulla nomina dell'organo amministrativo – resa disponibile sul sito internet della Società in vista dell'assemblea, con l'obiettivo di garantire una composizione ottimale del nuovo Consiglio in termini di competenze, esperienze e professionalità tra i suoi membri.

L'Assemblea degli Azionisti della Capogruppo Brembo S.p.A. tenutasi il 20 Aprile 2023 ha confermato in undici il numero dei componenti dell'Organo Amministrativo e nominato il Consiglio di Amministrazione per il triennio 2023-2025, ossia fino all'Assemblea di approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2025.

Tutti i Consiglieri possiedono i requisiti di onorabilità, professionalità e rispettabilità richiesti dalle disposizioni normative e regolamentari vigenti. Gli Amministratori Non Esecutivi e quelli che possono essere qualificati indipendenti possiedono i requisiti previsti dall'art. 148, comma 3 del TUF e/o dal Codice di Corporate Governance. Nel rispetto del CCG 2020, sono stati istituiti e riconfermati all'interno del Consiglio di amministrazione il Comitato Remunerazione e Nomine e il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, che svolge anche la funzione di Comitato per le Operazioni con Parti correlate. 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 CCG 2020. Per il dettaglio della composizione di ciascun Comitato e dell'attività svolta si rimanda alle tabelle presenti alla pagina 226.

MATRICE DELLE COMPETENZE DEI CONSIGLIERI IN CDA 2023⁴⁸



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

48 I risultati della matrice delle competenze 2023 emergono dalla Board Performance Evaluation del triennio 2022-2023, descritta nel sotto paragrafo "La valutazione delle performance del Consiglio di Amministrazione".

STRUTTURA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E DEI COMITATI - ESERCIZIO 2022

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE														COMITATO REMUNERAZIONI E NOMINE	COMITATO CONTROLLO RISCHI E SOSTENIBILITA/ COMITATO OPC
CARICA	COMPONENTI	ANNO DI NASCITA	DATA DI PRIMA NOMINA	IN CARICA DA	IN CARICA FINO A	LISTA ²	ESEC.	NON-ESEC.	INDIP. DA CODICE	INDIP. DA TUF	PARTECIPAZIONE ALLE RIUNIONI 2023 ³	NUMERO ALTRI INCARICHI ⁴	PARTECIPAZIONE ALL'ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI	MEMBR0	MEMBR0
Presidente Esecutivo	Matteo Tiraboschi	1967	24.04.2002	20.04.2023	Approv. Bilancio al 31.12.2025	Ma	X				100%	-	100%		
Amministratore Delegato	Daniele Schillaci	1964	28.06.2019 (coopt.)	20.04.2023	Approv. Bilancio al 31.12.2025	Ma	X				100%	-	100%		
Amministratore	Cristina Bombassei	1968	16.12.1997 (coopt.)	20.04.2023	Approv. Bilancio al 31.12.2025	Ma	X				100%	1	100%		
Amministratore	Roberto Vavassori	1959	17.12.2021	20.04.2023	Approv. Bilancio al 31.12.2025	Ma	X				100%	-	100%		
Amministratore	Elisabetta Magistretti	1947	23.04.2020	20.04.2023	Approv. Bilancio al 31.12.2025	Ma		X	X	X	100%	1	100%	X (Pres.) 100%	
Amministratore	Elizabeth M. Robinson	1956	23.04.2020	20.04.2023	Approv. Bilancio al 31.12.2025	Ma		X	X	X	100%	-	100%		X 100%
Amministratore (LID)	Manuela Soffientini	1959	03.03.2022	20.04.2023	Approv. Bilancio al 31.12.2025	Ma		X	X	X	100%	3	100%	X 100%	X 100%
Amministratore	Gianfelice Rocca	1948	29.04.2011	20.04.2023	Approv. Bilancio al 31.12.2025	Ma		X	X ⁵	X	100%	7	100%		
Amministratore	Umberto Nicodano	1952	03.05.2000	20.04.2023	Approv. Bilancio al 31.12.2025	Ma		X			100%	-	100%		
Amministratore	Giancarlo Dallera	1946	20.04.2023	20.04.2023	Approv. Bilancio al 31.12.2025	Ma		X	X	X	100%	0	100%		X (Pres.) 100%
Amministratore	Michela Schizzi ⁵	1982	20.04.2023	20.04.2023	Approv. Bilancio al 31.12.2025	Mi		X	X	X	100%	1	100%	X 100%	
Numero di riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento									(2023)	CdA: 10	Assemblee:2	CCRS: 11	CRN: 3		

AMMINISTRATORI CESSATI NEL CORSO DEL 2023

CARICA	COMPONENTI	ANNO DI NASCITA	DATA DI PRIMA NOMINA ¹	IN CARICA DA	IN CARICA FINO A	LISTA ²	ESEC.	NON-ESEC.	INDIP. DA CODICE	INDIP. DA TUF	PARTICIPAZIONE ALLE RIUNIONI 2023 ³	NUMERO ALTRI INCARICHI ⁴	PARTICIPAZIONE ALL'ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI	COMITATO CONTROLLO RISCHI E SOSTENIBILITA'/COMITATO OPC	
														MEMBR0	MEMBR0
Amministratore	Valerio Battista	1957	20.04.2017	23.04.2020	Approv. Bilancio al 31.12.2022	Ma		X	X	X	50%	n.a.	0%		
Amministratore	Nicoletta Giadrossi	1966	20.04.2017	23.04.2020	Approv. Bilancio al 31.12.2022	Mi		X	X	X	100%	n.a.	0%	X 100%	X (Pres.) 100%

NOTE

- 1 In questa colonna è indicata la data in cui il Consigliere è stato nominato dall'Assemblea degli Azionisti nel Consiglio di Brembo per la prima volta; per "coopt." si intende la data di cooptazione da parte del Consiglio.
- 2 In questa colonna è indicata la lista da cui è stato tratto ciascun Amministratore ("Ma": lista di maggioranza; "Mi": lista di minoranza). Si precisa che lo Statuto di Brembo S.p.A. non prevede la possibilità per il Consiglio di Amministrazione uscente di presentare una propria lista.
- 3 In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione degli Amministratori alle riunioni del CdA e dei Comitati nel corso dell'esercizio 2023 (n. di presenze/ n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di carica del soggetto interessato).
- 4 In questa colonna è indicato il numero di incarichi di Amministratore o Sindaco ricoperti dal soggetto interessato in altre società, tra cui società quotate in mercati regolamentati, anche esteri, società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni, così come ricavabili dalle rispettive dichiarazioni. Si precisa che al fine del cumulo degli incarichi rilevano

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

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

6 La candidatura del Consigliere Michela Schizzi è stata presentata da un raggruppamento di Azionisti pari al 2,372% del capitale sociale – Assemblea degli Azionisti del 20.04.2023.

POLITICHE IN MATERIA DI REMUNERAZIONE

Il CdA, attraverso una procedura trasparente che coinvolge il Comitato Remunerazione e Nomine di Brembo, definisce annualmente la Politica in materia di Remunerazione degli Amministratori Esecutivi, degli altri Amministratori investiti di particolari cariche e dei Dirigenti con responsabilità strategiche.

Questa è sottoposta all'approvazione dell'Assemblea degli Azionisti per illustrare loro i criteri di remunerazione dei direttori e degli altri ruoli chiave aziendali.

Il Comitato Remunerazione e Nomine è formato da tre amministratori indipendenti e non esecutivi, di cui uno è nominato Presidente.

L'attuale comitato, nominato dal Consiglio di Amministrazione del 20 aprile 2023 dopo il rinnovo degli organi sociali da parte dell'Assemblea, resterà in carica fino all'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2025. Esso ha il compito di assicurarsi che l'effettiva remunerazione sia coerente con i principi e i criteri definiti nella Politica, di approvare proposte o esprimere pareri al CdA in merito agli obiettivi di performance associati alla componente variabile delle remunerazioni e verificarne il raggiungimento.

Secondo la Politica, il Comitato Remunerazione e Nomine riveste unicamente funzioni propositive, mentre il potere di determinare la remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche è in ogni caso affidato al Consiglio di Amministrazione, di concerto con il Collegio

Sindacale, nel rispetto del compenso complessivo stabilito dall'Assemblea degli Azionisti.

La Politica 2024⁴⁹, trasfusa nella Relazione sulla Politica in materia di Remunerazione e sui Compensi, è stata approvata dal CdA del 5 marzo 2024, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine, e quindi messa a disposizione del pubblico secondo i termini di legge per l'approvazione da parte dell'Assemblea del 23 aprile 2024⁵⁰.

La Politica in materia di Remunerazione 2024 è stata definita in linea con la strategia e gli obiettivi aziendali di lungo periodo, in particolare nel garantire la sostenibilità economica e sociale dell'Azienda, attraendo e trattenendo le Persone chiave necessarie per creare valore per tutti gli stakeholder.



1. Garantire la crescita sostenibile del nostro Gruppo

La capacità di ottenere risultati economico-finanziari superiori alla media del mercato di riferimento, nonostante il perdurare di uno scenario macroeconomico globale complesso



2. Creare valore per i nostri Azionisti

La definizione di una Politica in grado di garantire l'allineamento degli interessi del management all'obiettivo prioritario della creazione di valore sostenibile per gli azionisti in una prospettiva di medio-lungo periodo



3. Conciliare decisioni con la valutazione dei loro impatti sociali e ambientali

Brembo rivolge particolare attenzione allo sviluppo di politiche globali in materia di etica, responsabilità e sostenibilità, pilastri del prezioso patrimonio intangibile costituito dal proprio brand e dall'insieme dei principi che caratterizzano l'agire di un'azienda socialmente responsabile



4. Valorizzare i Principi guida che caratterizzano il Gruppo

Etica, qualità, valorizzazione, proattività e appartenenza sono i cinque principi guida che costituiscono il patrimonio condiviso della cultura Brembo, nonché il punto di riferimento per la conduzione delle attività aziendali nel pieno rispetto di tutti gli stakeholder del Gruppo



5. Rendere attrattiva l'azienda sul mercato e investire sulle persone Brembo

La Politica di Remunerazione di Brembo è progettata per garantire un trattamento economico complessivo che promuova sia l'attraction sia la retention di profili di eccellenza. Questa politica riconosce costantemente le performance conseguite, al fine di attrarre nuovi talenti e mantenere elevato il commitment delle persone Brembo

⁴⁹ <https://www.brembo.com/it/company/corporate-governance/politiche-di-remunerazione>.

⁵⁰ Nel corso del 2019 la disciplina che regola la Politica in materia di Remunerazione, contenuta all'art. 123-ter del TUF è stata in parte modificata in funzione delle novità normative introdotte. Tra le novità più rilevanti, si evidenzia l'introduzione di due momenti di votazioni distinte: una con voto vincolante sulla Politica di Remunerazione (Sezione I) e l'altra con voto consultivo sulla relazione sui compensi corrisposti (Sezione II).

La Relazione, redatta in conformità all'Allegato 3A - Schema 7bis al Regolamento Emittenti, introdotto dalla Delibera CONSOB n. 18049 del 23 dicembre 2011 e successivamente modificato con la Delibera CONSOB n. 21623 del 10 dicembre 2020, nonché ai sensi del Codice Civile olandese e al Codice di Corporate Governance olandese, è articolata in due sezioni:

SEZIONE I:

con riferimento ai componenti degli Organi di Amministrazione, ai Direttori Generali e ai Dirigenti con responsabilità strategiche, contiene informazioni circa i principi e le linee guida adottati da Brembo S.p.A. nella determinazione della propria Politica in materia di Remunerazione, oltre alle informazioni relative alle procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tale Politica. Tale sezione descrive in modo chiaro, trasparente e comprensibile i principi e le finalità generali perseguite, le informazioni relative alla governance del processo di definizione della Politica con il dettaglio dei principali Organi e Soggetti coinvolti, nonché le informazioni relative alle finalità, agli strumenti e ai destinatari della Politica di Remunerazione di Brembo S.p.A.

La Sezione I della Relazione sulla Politica in materia di Remunerazione e sui compensi corrisposti, in ottemperanza a quanto previsto dal Decreto Legislativo 10 maggio 2019, n.49, è sottoposta al voto vincolante dell'Assemblea Ordinaria dei Soci, convocata per l'approvazione del Bilancio relativo all'esercizio 2023.

SEZIONE II:

articolata in due parti e sottoposta in ottemperanza a quanto previsto dal Decreto Legislativo 10 maggio 2019, n.49, alla verifica da parte della società di revisione Deloitte & Touche S.p.A., soggetto incaricato della revisione legale. Nella prima parte è fornita la rappresentazione di ciascuna delle voci relative ai compensi corrisposti ai componenti del Consiglio di Amministrazione, ai membri del Collegio Sindacale e ai Dirigenti con responsabilità strategiche nel corso dell'esercizio 2023, in virtù della Politica in materia di Remunerazione adottata per tale esercizio. Nella seconda parte sono riportati analiticamente i compensi corrisposti nell'esercizio di riferimento, a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma, dalla

Società e da Società controllate e collegate, utilizzando le tabelle allegate alla stessa Relazione, che ne formano parte integrante.

La Sezione II della Relazione sulla Politica in materia di Remunerazione e sui compensi corrisposti, in ottemperanza a quanto previsto dal Decreto Legislativo 10 maggio 2019, n.49, è sottoposta al voto consultivo dell'Assemblea Ordinaria dei Soci, convocata per l'approvazione del Bilancio relativo all'esercizio 2023.

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

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

Per quanto riguarda la remunerazione degli Amministratori Non Esecutivi di Brembo, la Politica prevede un compenso adeguato alla competenza, alla professionalità e all'impegno richiesti dai compiti loro attribuiti in seno all'organo di amministrazione e nei comitati endoconsigliari. Tale compenso non è legato a obiettivi di performance finanziaria e, in linea con le best practice di mercato, non è prevista una componente variabile del compenso. È invece prevista una polizza assicurativa cd. "D&O (Directors & Officers) Liability" a fronte della responsabilità civile verso terzi degli Organi Sociali nell'esercizio delle loro funzioni. Tale polizza copre inoltre le eventuali spese legali. Per quanto concerne gli Amministratori investiti di particolari cariche, il Consiglio ha ritenuto opportuno che, in quanto Amministratori Esecutivi e dirigenti con responsabilità strategiche⁵¹, una parte significativa della

51 Si ricorda inoltre che il Consiglio di Amministrazione, rispettivamente nelle riunioni del 6 giugno 2011 e del 10 novembre 2011, ha altresì identificato gli Amministratori investiti di particolari cariche come dirigenti con responsabilità strategiche, modificati dal Consiglio a valle dell'Assemblea straordinaria del 17 dicembre 2021 (tenendo anche conto del parere espresso dal Comitato Remunerazione e Nomine) nelle posizioni di Presidente Esecutivo ed Amministratore Delegato. Tali ruoli sono stati confermati dal CdA del 20 aprile 2023.

remunerazione sia legata al raggiungimento di specifici obiettivi di performance, preventivamente indicati e determinati in coerenza con le linee guida contenute nella Politica generale di Remunerazione, definita dal Consiglio di Amministrazione.

Infine, si registra che:

- il rapporto tra la remunerazione annua dell'individuo più pagato e la media delle retribuzioni dei dipendenti è di 47,8. In coerenza con quanto indicato nella relazione sulla Politica in Materia di Remunerazione 2024 e sui compensi corrisposti 2023 si è presa in considerazione la media anziché la mediana. La Remunerazione Annuale Lorda Media è allineata a quanto indicato nella relazione sulla Politica in Materia di Remunerazione 2024 e sui compensi corrisposti 2023 del Gruppo Brembo (Sezione II Informazioni di confronto tra la remunerazione dell'Organo di Amministrazione, i risultati del Gruppo e la remunerazione media dei dipendenti di Brembo) e non considera la retribuzione della persona più pagata e degli Amministratori Esecutivi. La media è stata calcolata considerando i soli dipendenti di Brembo S.p.A. Le componenti retributive considerate ai fini del calcolo sono la Remunerazione Fissa, l'incentivo di breve termine a target (MBO) o il Premio di Risultato (compatibilmente con l'offerta prevista per ciascuna fascia di popolazione).
- il rapporto tra l'aumento percentuale del compenso totale annuo dell'individuo più pagato dell'organizzazione rispetto all'aumento percentuale medio della retribuzione totale annua di tutti i dipendenti è pari a 0,82. Le componenti retributive considerate ai fini del calcolo sono la Remunerazione Fissa, l'incentivo di breve termine a target (MBO) o il Premio di Risultato (compatibilmente con l'offerta prevista per ciascuna fascia di popolazione).

COMITATI DI GOVERNANCE

Nel rispetto del CCG 2020, sono stati istituiti all'interno del Consiglio di Amministrazione il Comitato Remunerazione e Nomine e il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, il quale svolge anche la funzione di Comitato per le Opera-

zioni con Parti correlate. 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 CCG 2020.

COMITATI	NUMERO RIUNIONI 2023	TASSO PARTECIPAZIONE	PRESENZA DEI MEMBRI INDIPENDENTI
Comitato remunerazione e nomine	3	100%	100%
Comitato controllo rischi e sostenibilità (Svolge anche funzione comitato opc)	11	100%	100%

Per le attività svolte nel corso del 2023 dal CRN e dal CCRS si rimanda alla Relazione sul Governo e gli Assetti Proprietari 2023 (Paragrafi 8.2 e 9.2).

LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Per assicurare il corretto funzionamento del più alto organo di governo, almeno una volta l'anno è effettuata una valutazione del CdA e dei suoi Comitati, nonché della loro dimensione e composizione, tenendo anche conto di elementi quali le caratteristiche professionali, di esperienza, anche manageriale, e di genere dei suoi componenti nonché della loro anzianità di carica e della loro efficacia ed effettività nello svolgimento dell'incarico.

Il processo segue la modalità dell'autovalutazione e deve essere condotto in ciascun anno del mandato triennale del CdA e, quindi, essere modulato nel corso del triennio per poter adattare la valutazione alla specifica fase del mandato:

- nella prima fase del mandato, l'attività di valutazione riguarda tutte le aree di funzionamento del CdA, al fine di individuare gli aspetti che potrebbero essere migliorati durante il mandato in corso;
- nella fase intermedia del mandato, la valutazione è volta all'esame delle azioni implementate tenuto conto anche delle risultanze della prima valutazione al fine di rendere il CdA ancora più coeso e funzionale in un'ottica di miglioramento progressivo nel triennio;
- nella fase finale, il CdA uscente effettua un bilancio di fine mandato e analizza la composizione quali-quantitativa del CdA, al fine di esprimere orientamenti sulle figure professionali la cui presenza sia ritenuta opportuna per la composizione ottimale del nuovo CdA.

Il Codice di Corporate Governance prevede l'avvio e la gestione della Board Performance Evaluation (BPE) da parte del Comitato Remunerazione e Nomine. Tuttavia, considerata la prassi ben consolidata, efficace ed efficiente, con cui il LID e gli Amministratori Indipendenti hanno svolto tale

attività anche nel corso del precedente mandato, è stato deciso di confermare l'incarico per le attività di coordinamento al LID, salvaguardando le modalità delle passate edizioni.

Il percorso di autovalutazione della durata triennale è così articolato:

- Anno 2023: attività gestita internamente da Brembo, tramite questionari e, se necessarie, interviste individuali ai Consiglieri;
- Anno 2024: attività gestita internamente da Brembo, tramite questionari e, se necessarie, interviste individuali ai Consiglieri;
- Anno 2025: valutazione della possibilità di affidare l'attività di BPE a un consulente esterno indipendente.

La Board Performance Evaluation per l'anno 2023 si è svolta secondo il seguente piano di lavoro. Inizialmente, il 18 ottobre 2023, durante la riunione del LID è stato presentato il piano stesso. Successivamente, il 7 novembre 2023, il LID ha illustrato al CdA il Piano di Lavoro e ha trasmesso ai Consiglieri il questionario definitivo. Entro il 30 novembre 2023, i Consiglieri hanno inviato il questionario compilato alla GCF Legale e Societario. Da questo momento fino al 6 dicembre 2023, il LID ha analizzato i questionari e valutato l'eventuale necessità di effettuare interviste individuali. Il 19 dicembre 2023 i risultati ottenuti dalle analisi sono stati presentati al CdA e a tutti i Consiglieri Indipendenti.

Degli esiti dell'attività di Board Performance Evaluation e dell'attività compiuta viene data annualmente informativa nella Relazione sul Governo e gli Assetti Proprietari, per la cui lettura si rimanda al tale relazione relativa all'esercizio 2023 (paragrafo 7.1).

INDUCTION PROGRAM

Con riferimento alla formazione e allo sviluppo delle competenze degli Amministratori, Brembo ha definito uno specifico percorso di *induction* articolato in più sessioni, pensato in particolare per Amministratori e Sindaci di nuo-

va nomina. L'iniziativa si pone l'obiettivo di fornire un'adeguata conoscenza del Gruppo e del settore di attività in cui opera il Gruppo, dei suoi prodotti, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione anche nell'ottica del Successo

Sostenibile, così come della sua organizzazione, dei principi di corretta gestione dei rischi e del quadro normativo e autoregolamentare di riferimento, oltre che sui principali trend che possono avere impatto sull'andamento attuale e sulla strategia di crescita di breve, medio e lungo periodo del Gruppo. A complemento del percorso di *induction*, Brembo garantisce ai membri del CdA la possibilità di usufruire di attività di approfondimento personalizzate in relazione a particolari interessi o responsabilità del singolo Amministratore, nonché di focalizzare gli interventi specifici sulla base di necessità ed esigenze di approfondimento emerse, sia nell'ambito delle riunioni degli Amministratori Indipendenti sia dai risultati della Board Performance Evaluation. A ciascun Amministratore di nuova nomina è consegnato, inoltre, il "Manuale dell'Amministratore" che contiene tutti i codici, i regolamenti e le procedure di governance adottati dall'Azienda. Nell'ambito di tali iniziative assume particolare rilievo la riunione consiliare dedicata all'esame del Piano Industriale e dei relativi rischi, che si svolge con cadenza annuale ed è dedicata all'analisi e all'approfondimento delle strategie di medio-lungo termine del Gruppo con il supporto del top management aziendale.

Nel corso del 2023 è stato organizzato un percorso di formazione di *basic induction* per gli Amministratori e ai Sindaci di Brembo S.p.A. di nuova nomina, eletti dall'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2023 per il mandato 2023-2025, aperto anche agli altri Amministratori Indipendenti e Sindaci. Il programma è stato articolato in più sessioni tenute da remoto, i cui diversi interventi sono stati tenuti direttamente dai Manager della C-Suite di Brembo S.p.A.

Inoltre, il 18 luglio 2023 è stata organizzata una sessione di formazione di *induction* tenuta dagli esperti in materia legale olandese, sui principali aspetti del codice di corporate governance vigente nei Paesi Bassi.

Le ulteriori attività di formazione nel 2023 si sono svolte nel corso di riunioni consiliari o dei comitati e hanno riguardato l'aggiornamento costante sulle previsioni di mercato del settore automotive, le modifiche al modello 231, gli approfondimenti sulla situazione geopolitica internazionale e relativi impatti nel settore automotive, le certificazioni per

la parità di genere e le novità sulla rendicontazione non finanziaria derivanti dalla nuova CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive).

Per i dettagli dell'attività d'*induction* 2023 si rimanda alla Relazione sul Governo e gli Assetti Proprietari 2023 (Paragrafo 4.6).

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. Svolge 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. 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.

L'Assemblea Ordinaria del 20 aprile 2023 ha nominato il Collegio Sindacale per il triennio 2023-2025, ossia fino all'Assemblea di approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2025⁵², sulla base delle due liste depositate rispettivamente dal Socio di maggioranza Nuova FourB S.r.l. e da un raggruppamento di società di Gestione del Risparmio e di altri investitori istituzionali (titolari complessivamente del 2,372% del capitale sociale).

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

- il primo candidato a Sindaco effettivo, Fabrizio Di Giusto, il quale è stato proclamato Presidente del Collegio Sindacale ai sensi delle disposizioni di legge e di Statuto;
- il primo candidato a Sindaco supplente.

Il Collegio Sindacale risulta composto come indicato nella tabella seguente.

⁵² Si precisa che per effetto dell'Operazione di trasformazione Transfrontaliera che vede la società trasferire la propria sede legale in Olanda a far data dal 24 aprile 2024, Paese in cui vige il sistema Monistico, quindi, senza l'organo di controllo inteso come nel sistema Tradizionale, l'attuale collegio sindacale di Brembo, quindi, cesserà dal suo incarico alla Data di Efficacia dell'Operazione (24 aprile 2024), e la funzione di controllo verrà svolta dagli amministratori non esecutivi, i quali, in conformità al Dutch Corporate Governance Code (come di seguito definito), costituiranno la maggioranza dei componenti il consiglio di amministrazione.

COLLEGIO SINDACALE - COMPOSIZIONE AL 31 DICEMBRE 2023

COLLEGIO SINDACALE 2023

CARICA	COMPONENTI	ANNO DI NASCITA	DATA DI PRIMA NOMINA ¹	IN CARICA DA	IN CARICA FINO A	LISTA ²	INDIP. DA CODICE	PESO ALTRI INCARICHI ³	PARTECIPAZIONE ALLE RIUNIONI COLLEGIO SINDACALE 2023 ⁴	PARTECIPAZIONE ALLE RIUNIONI DEL CDA NEL 2023 ⁴	PARTECIPAZIONE ALLE ASSEMBLEE ⁴
SINDACI EFFETTIVI											
Presidente	Fabrizio Riccardo Di Giusto	1966	20.04.2023	20.04.2023	Approvazione Bilancio al 31.12.2025	Mi	X	1,2	100%	100%	100%
Sindaco Effettivo	Mario Tagliaferri	1961	20.04.2017	20.04.2023	Approvazione Bilancio al 31.12.2025	Ma	X	5,6	93,75%	100%	100%
Sindaco Effettivo	Stefania Serina	1984	29.04.2022	20.04.2023	Approvazione Bilancio al 31.12.2025	Ma	X	2	100%	100%	100%
SINDACI SUPPLENTI											
Sindaco Supplente	Alessandra Vaiani	1970	20.04.2023	20.04.2023	Approvazione Bilancio al 31.12.2025	Ma	X	-	-	-	-
Sindaco Supplente	Giulia Pusterla	1960	20.04.2023	20.04.2023	Approvazione Bilancio al 31.12.2025	Mi	X	-	-	-	-
Numero di riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento (2023)									CS: 16	CDA: 10	Ass: 2
SINDACI CESSATI NEL CORSO DEL 2023											
Presidente	Raffaella Pagani	1971	29.04.2014	23.04.2020	Approvazione Bilancio al 31.12.2022	Mi	X	4,92	100%	50%	100%

NOTE

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

2 In questa colonna è indicata la lista da cui è stato tratto ciascun Sindaco ("Ma": lista di maggioranza; "Mi": lista di minoranza presentata da un raggruppamento di Azionisti pari al 2,37211% del capitale sociale).

3 In questa colonna è indicato il numero degli altri incarichi ricoperti dal soggetto interessato ai sensi dell'art. 148-bis TUF e delle relative disposizioni di attuazione contenute nel Regolamento Emittenti ed il calcolo del peso sulla

base dell'art. 144-duodecies del Regolamento Emittenti. L'elenco completo degli incarichi è pubblicato dalla Consob sul proprio sito internet ai sensi dell'art. 144-quinquiesdecies del Regolamento Emittenti Consob.

4 In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione dei Sindaci alle riunioni del Collegio Sindacale, del Consiglio e dell'Assemblea nell'esercizio 2023 (n. di presenze/n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di carica del soggetto interessato); non sono inclusi gli incontri preparatori e le sessioni di induction.

Società di Revisione

È un ente esterno che ha l'incarico di revisione legale dei conti e che viene nominato dall'Assemblea degli Azionisti. L'Assem-

blea degli Azionisti del 22 aprile 2021 ha conferito l'incarico di revisione legale di conti di Brembo S.p.A.⁵³ a Deloitte & Touche S.p.A per una durata di nove esercizi e, precisamente, per

⁵³ Incarico di revisione legale di conti di Brembo S.p.A., ai sensi del D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 e del Regolamento (UE) n. 537/2014 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 16 aprile 2014

gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2022-2030, sulla base della raccomandazione espressa dal Collegio Sindacale in carica. La Società di Revisione si incontra inoltre costantemente con il Collegio Sindacale e in alcune sessioni anche congiuntamente al Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità per avere aggiornamenti sulle attività di revisione e per confrontarsi sulle questioni significative indicate nella Relazione della Società di Revisione ai sensi degli artt. 14 e 16 del D.Lgs. n. 39/2010 così come modificati dal D.Lgs. n. 135/2016.

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

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

1. 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 a garantire 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 attuare in nome e per conto della Società;
- III) la prevenzione dall'abuso dei poteri attribuiti.

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

La nuova articolazione è incentrata sulla diversificazione dei compiti e delle responsabilità dei soggetti delegati tra Presidente Esecutivo e Amministratore Delegato-CEO ed è volta alla valorizzazione delle rispettive attitudini, competenze e caratteristiche professionali e personali dei soggetti delegati. Essa è ispirata all'esigenza di creare una chiara e precisa ripartizione delle competenze, funzionale ad evitare sovrapposizioni e/o situazioni di stallo decisionale e al tempo stesso a consentire la rapida individuazione sia all'interno dell'impresa sia da parte degli stakeholder dei soggetti responsabili delle singole decisioni gestionali.

Destinatari di ulteriori deleghe sono i Chief Operating Officer di GBU e i titolari di una specifica funzione aziendale, tendenzialmente coincidenti con i primi riporti del Presidente Esecutivo e dell'Amministratore Delegato-CEO, ai quali sono stati conferiti limitati poteri di ordinaria gestione connessi all'espletamento delle rispettive funzioni. Invece, soltanto in via eccezionale, da valutare di volta in volta a cura del Presidente Esecutivo, del Chief Legal & Corporate Affairs Officer e del Chief Human Resources & Organization Officer, sono attribuite procure speciali ai dipendenti titolari di un ruolo aziendale che non rientrino nelle categorie sopra menzionate ma che, per le attività svolte, intrattengono per conto di Brembo rapporti con la Pubblica Amministrazione (ad esempio, con le autorità doganali, con la Direzione Provinciale del Lavoro, ecc.).

Infine, sono stati identificati i Datori di Lavoro ai sensi dell'art. 2, comma 1, lett. B del D.Lgs. 81/2008 per le diverse unità produttive di Brembo, ai quali sono stati attribuiti mediante procura notarile tutti i necessari poteri di organizzazione, gestione e di autonomia di spesa per l'esercizio delle funzioni datoriali previste dalle normative vigenti.

In conformità alle disposizioni normative e regolamentari e ai sensi dello Statuto, gli Organi Delegati dal CdA riferiscono almeno trimestralmente, e in ogni caso alla prima riunione utile, in merito all'attività svolta nell'esercizio delle deleghe loro attribuite.

2. Modello di Governance delle Società 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.

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 e integrato, dotandosi di un sistema di strumenti validi per tutto il Gruppo (Brembo Corporate and Compliance Tools⁵⁴) volti a garantire un elevato standard etico.

Il Codice Etico è il pilastro di tale sistema, ma deve essere letto e interpretato unitamente ai documenti considerati essenziali per lo sviluppo e la diffusione dei valori fondamentali per il Gruppo, quali il Codice di condotta anticorruzione, il Codice di condotta Antitrust, le Brembo Compliance Guidelines, il Code of Basic Working Conditions, la Policy su Non Discriminazione e Diversità 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 impone di fornire informazioni inerenti alle politiche praticate dall'impresa per la gestione degli impatti della propria attività negli ambiti non finanziari. Tutti i Codici e le politiche adottate e di seguito descritte sono applicabili al Gruppo Brembo, a meno che non sia stato diversamente specificato.



3.090

Dipendenti Brembo formati sul Codice Etico nel 2023

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 e delle best practice. Il documento incoraggia la comprensione e il rispetto delle diversità dei Paesi in cui Brembo opera, oltre a diffondere una vera e propria cultura dell'integrità nelle relazioni con tutti gli interlocutori dell'Azienda.

La terza edizione del Codice Etico, approvata dal CdA del Gruppo nel dicembre 2016, è disponibile nelle diverse lingue locali dei Paesi in cui Brembo opera.

Il Codice Etico, approvato dal CdA previo esame del CCRS e dell'OdV, deve essere letto e interpretato unitamente al Codice di Condotta Anticorruzione, al Codice Basic Working Conditions, alla Politica su Non Discriminazione e Diversità e a tutti gli altri codici di comportamento, politiche, procedure, linee guida o disposizioni organizzate esistenti.

Codice di Condotta Anticorruzione

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. Il documento mira altresì ad 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 anticorruzione viene condiviso con il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e con l'Organismo di Vigilanza e viene approvato dal CdA.

Per le Società del Gruppo che hanno sede in Cina è stato adottato un Addendum Antibribery China che, a integrazione del Codice di Condotta Anticorruzione Brembo, introduce ulteriori regole specifiche nel rispetto della normativa e delle prassi locali.

Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi di D. Lgs. 231/2001

Brembo ha adottato un Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001 (di seguito Modello 231), approvato dal CdA, previo esame del CCRS e dell'OdV, 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. Rispetto all'attuazione del Modello 231, sono condotte attività di

⁵⁴ 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.

monitoraggio da parte della GCF Internal Audit, la quale predispone relazioni periodiche verso l'OdV e il CCRS che, a loro volta, riportano al CdA. Lo stesso Internal Audit inoltre predispone una relazione periodica verso il CdA.

Nel corso del 2023, il Modello 231 è stato aggiornato due volte:

1. La prima modifica è stata effettuata a luglio 2023 con l'adozione della nuova Procedura di Whistleblowing (il cui canale è gestito dalla GCF Internal Audit) e l'aggiornamento della Parte Generale del Modello 231). In particolare, le modifiche si riferiscono all'introduzione del richiamo alla definizione del Decreto Whistleblowing (D.Lgs. 24/2023, di recepimento della Direttiva UE 1937/2019), all'aggiornamento dell'elenco dei reati, per cui è stato aggiunto il reato di False o omesse dichiarazioni per il rilascio del certificato preliminare, e all'aggiornamento del paragrafo relativo sistema sanzionatorio, in quanto applicabile anche per i casi di violazione della Procedura Whistleblowing, il cui paragrafo è stato aggiornato in modo tale da essere coerente con il richiamo alla nuova procedura e al nuovo canale istituito ai sensi del D.Lgs. 24/2023.
2. La seconda modifica è stata effettuata a novembre 2023 al fine di aggiornare il Modello 231, sia nella Parte Generale sia in una Parte Speciale intitolata "Delitti in materia di ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché di autoriciclaggio al fine di recepire le novità normative introdotte da Art. 25-novies D. Lgs. 231/01 (Reati di Pirateria), Art. 353 c.p. (Turbata libertà degli incanti); Art. 353-bis c.p. (Turbata libertà del procedimento di scelta del contraente); Art. 512-bis c.p. (Trasferimento fraudolento di valori), aggiornando altresì, ove necessario e applicabile il reato, le rispettive attività sensibili e protocolli di controllo.

In tale contesto si segnala anche l'utilizzo delle **Brembo Compliance Guidelines** (ultimo aggiornamento luglio 2022), che riassumono le principali regole di comportamento e i principi di controllo indicati nelle Parti Speciali del Modello 231 che le Società controllate sono chiamate ad adottare per prevenire la commissione di reati rilevanti ai sensi del D. Lgs. 231/2001. Il rispetto di tali linee guida previene le responsabilità penali di Brembo S.p.A. e delle sue controllate e la risalita della responsabilità dell'ente dalle controllate alla Capogruppo.

Programmi di compliance locali

Sono implementati in ciascuna Società controllata e riassunti in uno specifico documento (similmente a quanto 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. Resta inteso che i Brembo Corporate and Compliance Tools sono parte integrante anche del modello di compliance locale.

Nel corso del 2023, il Presidente dell'OdV ha verificato per il tramite di questionari inviati ai vari CGM delle Società del Gruppo lo stato di implementazione dei programmi di compliance locali e riferito in merito al Collegio Sindacale, al Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità e, nella sua relazione semestrale, al CdA.

Procedura per Operazioni con Parti Correlate Conflitto d'interesse

Scopo della Procedura è assicurare la trasparenza e la correttezza sostanziale e procedurale delle Operazioni con Parti Correlate, se non compiute a condizioni di mercato, al fine di tutelare il superiore interesse della Società. Tale procedura disciplina anche le comunicazioni al pubblico rispetto ad eventuali Operazioni di questa natura.

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'immediato 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. In particolare, gli Amministratori sono tenuti a dare notizia agli altri amministratori e al collegio sindacale di ogni interesse che, per conto proprio o di terzi, abbia

in una determinata operazione societaria, precisandone la natura, i termini l'origine e la portata e se si trovassero in un contesto di voto in merito a tale operazione, sia di minore rilevanza sia di maggiore rilevanza. Inoltre, anche i soggetti apicali diversi dagli Amministratori e dai Sindaci e/o muniti di poteri d'impegno per conto della Società verso terzi oppure tenuti a intrattenere relazioni con pubblici ufficiali sono tenuti a comunicare enti o persone a loro correlati che possano generare, anche astrattamente, conflitti d'interessi. Periodicamente, quindi, la Società emette una specifica richiesta di *disclosure* a tali soggetti.

Ad integrazione della Procedura OPC di Brembo S.p.A., ma congruente ad essa, le Società del Gruppo hanno implementato una procedura a livello locale che definisce le modalità operative per l'identificazione delle rispettive parti correlate e delle operazioni con loro parti correlate, nonché il loro regime procedurale di approvazione.

Codice di Condotta Antitrust

È stato approvato dal CdA di Brembo S.p.A., previo esame del CCRS e dell'OdV, 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. Il Codice 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. Il Codice rappresenta un punto di riferimento per il programma di Compliance della Società, e trova applicazione sia nei confronti dei dipendenti della Capogruppo, sia nei confronti dei dipendenti delle Società controllate europee. In queste ultime, è inoltre previsto un Addendum (tradotto in lingua locale), con lo scopo di adeguare ove necessario i comportamenti dei dipendenti secondo quanto previsto dalla normativa locale.

La formazione Antitrust è integrata nel piano della formazione aziendale che viene pianificato su base annuale e costantemente aggiornato in base alle esigenze.

Anche nel corso del 2023, Brembo ha messo in atto quanto necessario per ridurre il rischio di incorrere in comportamenti lesivi della leale concorrenza. Dalle valutazioni svolte si rileva che l'attività formativa e di monitoraggio progressivo e l'applicazione delle disposizioni e misure preventive sono proseguite in modo costante e positivo, mitigando in

tal modo ogni eventuale impatto. Anche le attività di M&A sono state condotte nel rispetto della normativa e dei presidi, prevedendo, ad esempio, la costituzione di *clean team* e la stipula di un *clean team protocol* prima dell'avvio di qualsiasi attività di Due Diligence.

In linea con il 2022, anche nel 2023 non sono state registrate azioni legali riferite a concorrenza sleale, antitrust e pratiche monopolistiche. L'audit condotto con il supporto di un legale esterno esperto in materia, infatti, ha avuto esito positivo e si è concluso senza alcun remark.

Privacy Policy

Il Gruppo assicura una gestione coordinata degli adempimenti privacy in Brembo S.p.A e presso le Società europee del Gruppo tramite l'Organismo di Supervisione Privacy, il Data Protection Officer (DPO), e i Referenti Privacy individuati per specifica area aziendale e tramite procedure specifiche volte a disciplinare le varie tematiche, gli adempimenti, gli eventuali nuovi trattamenti e la reportistica in conformità alle prescrizioni normative in tema di protezione dei dati personali.

Approvata dal Consiglio di Amministrazione di Brembo, previo esame del CCRS e dell'OdV, l'8 maggio 2018, la politica di riservatezza delinea al suo interno i principi fondamentali per la protezione dei dati personali. In particolare, la politica prevede istruzioni specifiche rivolte a tutte le persone del Gruppo riguardo alla gestione dei dati personali, in conformità a quanto previsto dal Regolamento europeo 679/2016/UE (General Data Protection Regulation - GDPR). All'interno del documento sono altresì definite e individuate le figure coinvolte nel trattamento dei dati personali, i rispettivi ruoli e le relative responsabilità. Inoltre, il Gruppo ha istituito la casella di posta elettronica che costituisce il canale principale per l'esercizio dei diritti da parte degli interessati. Tramite tale casella di posta gli stakeholder hanno altresì la possibilità di portare all'attenzione del Data Protection Officer (DPO) del Gruppo eventuali segnalazioni di violazione della policy o richieste di informazioni aggiuntive sul tema della protezione dei dati personali. La casella di posta elettronica dedicata è presente in ogni Paese europeo in cui Brembo ha una controllata e, anche qui, è accessibile solo dal Data Protection Officer e dal personale autorizzato. Il DPO, in base alle procedure privacy in vigore, relaziona ogni anno con il CCRS, il Collegio Sindacale e l'OdV e in ultimo il Consiglio di Amministrazione in base alle principali attività svolte nell'anno in tema di protezione dei dati personali, in particolare sulle principali novità legisla-

tive in materia, sulle attività di controllo interne ed esterne effettuate, su eventuali violazioni dei Dati Personali verificatisi, sul numero delle richieste ricevute dagli interessati, sull'attività di formazione svolta e programmata, su eventuali richieste ricevute dalle Autorità di controllo.

Nella Relazione rilasciata per il 2023, il DPO ha confermato di ritenere appropriato lo stato di adeguamento al GDPR.

Nel corso del 2023 Brembo non ha registrato casi di violazione della privacy o perdita di dati personali dei propri clienti.

Code of Basic Working Conditions

Introdotta nel 2011 e approvata dal CdA, sottolinea l'impegno di Brembo nel riconoscere il personale di tutte le sedi nel mondo quale bene più importante ed esprime i principi a cui ispirarsi al fine di garantire il rispetto dei diritti umani del 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 al Gruppo di coinvolgere anche la propria filiera di fornitura e di diffondere il proprio modo di fare business in modo etico nel rispetto dei valori inclusi nel Codice Etico Brembo. Nel 2019 il Codice è stato aggiornato per poter includere i temi connessi a human trafficking e modern slavery.

Policy su Non Discriminazione e Diversità

Attraverso questa policy, approvata dal CdA, Brembo riconosce e promuove il valore positivo della diversità e mostra il suo impegno nel contrastare qualsiasi forma di discriminazione, basata su genere, etnia, appartenenza a minoranza, origine sociale, stato civile, stato familiare e qualsivoglia altra condizione personale, nell'ambito di tutti i rapporti di lavoro. In particolare, Brembo si impegna a fare in modo che tutti i dipendenti abbiano uguale opportunità di accesso a lavoro, servizi e programmi indipendentemente da caratteristiche personali non correlate a prestazioni, competenza, conoscenze o qualifiche.

Modern Slavery Statement

Coerentemente con quanto previsto nella legge britannica Modern Slavery Act 2015, Brembo pubblica annualmente il proprio Modern Slavery Statement (l'ultimo aggiornamento approvato dal CdA è del maggio 2023). Lo Statement di Brembo è adottato per Brembo S.p.A. e per alcune delle Società del Gruppo (Brembo Poland Sp.zo.o., Brembo Czech s.r.o., Qingdao Brembo Trading Co.Ltd e J.Juan SAU) che rientrano nei requisiti previsti dalla normativa. Si precisa che la Società AP Racing, controllata al 100% da Brembo S.p.A., provvede a predisporre e approvare un proprio Statement, pubblicandolo quindi sul proprio sito. L'atto descrive l'organizzazione, le aree sensibili, le azioni e le misure adottate dalla Società per assicurare l'assenza di ogni forma di "schiaavitù moderna, lavoro forzato e traffico di esseri umani" sia nei confronti dei propri dipendenti sia della propria filiera di fornitura.

Sustainable Procurement Policy

Pubblicata a marzo 2022 e approvata dal CdA, tale politica integra e sostituisce il Codice di Condotta per i Fornitori e il documento sulla Politica d'Acquisto. Questa mira, da un lato, a raggiungere e garantire un processo di selezione dei fornitori basato su principi di eticità e sostenibilità e, dall'altro, di indurre questi ad adottare un approccio al business sempre più sostenibile. Tale policy è rivolta a tutti i fornitori di Brembo in tutti i Paesi in cui il Gruppo opera, i quali si impegnano, sottoscrivendola, a rispettare le norme e gli standard vigenti nei Paesi in cui operano o i principi contenuti nella stessa policy qualora fossero più stringenti, adottando entro un ragionevole lasso di tempo, le misure necessarie per adeguarsi. I punti di attenzione proposti sono più ampi rispetto a quelli precedenti, includendo, a titolo di esempio, il cambiamento climatico e la sicurezza informatica.

Politica ambientale

Esprime la piena adesione di Brembo ai principi dello sviluppo sostenibile che si sostanzia nell'impegno per ridurre al minimo il dispendio di risorse non rinnovabili e mantenere il consumo di quelle rinnovabili entro i limiti della loro ricostituzione. In qualità di azienda globale e responsabile, per mezzo della Politica Ambientale Brembo vuole indirizzare in maniera concreta lo sviluppo delle proprie attività in equilibrio tra logiche economico-finanziarie e responsabilità sociale e ambientale, operando lungo tutta la catena del valore.

Manuale della Qualità

Rappresenta un importante strumento per orientare e guidare i processi aziendali verso il miglioramento qualitativo. Descrive i criteri organizzativi generali e le politiche dell'Azienda rispetto alla qualità, definendo i principi operativi essenziali di ogni processo inerente.

Politica della Qualità

Esprime l'impegno di Brembo rivolto al raggiungimento della soddisfazione del cliente e al miglioramento continuo, e costituisce parte integrante del Manuale della Qualità. Definisce i principali obiettivi in materia di qualità quali, oltre alla soddisfazione del cliente e al miglioramento continuo, l'innovazione costante del prodotto, del servizio e dei processi interni, lo sviluppo e il coinvolgimento dei fornitori nei processi di innovazione e di miglioramento continuo, la soddisfazione di tutti i dipendenti favorendo lo sviluppo delle competenze e incoraggiando la crescita professionale.

Manuale del Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul lavoro

Emesso nel 2020 dalla Capogruppo, esprime l'impegno di Brembo per il miglioramento continuo delle performance in tema di salute e sicurezza sul lavoro all'interno del Gruppo. Esplicita i principi che regolano la gestione degli aspetti di salute e sicurezza e principali obiettivi connessi a tali tematiche, quali il miglioramento delle prestazioni di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro attraverso una pianificazione integrata delle fasi di ogni singolo processo, avendo come obiettivo la minimizzazione di ogni rischio per i lavoratori. Questo è esplicitato all'interno di un organico Sistema di Gestione definito sia a livello di Gruppo sia a livello di Plant⁵⁵.

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

Il Gruppo Brembo si è dotato di una Strategia Fiscale per allineare le Società del Gruppo alle best practice nella gestione della materia fiscale, sia a livello globale sia locale. Entrambi i documenti sono entrati in vigore a partire dal

2020, dopo l'approvazione del Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A., e sono disponibili al pubblico sul sito internet del Gruppo: <https://www.brembo.com/it/company/corporate-governance/codici-di-condotta-e-policies>.

La Strategia Fiscale Globale e la Strategia Fiscale di Brembo S.p.A. sono state approvate dal CdA di Brembo S.p.A., che è quindi responsabile della definizione delle linee guida integrate nel sistema di controllo dei rischi fiscali (i.e. il Tax Control Framework) e sono periodicamente riviste dalla Direzione Fiscale di Gruppo.

La Direzione Tributaria monitora, invece, i più recenti aggiornamenti e sviluppi fiscali, fornisce consulenza fiscale, e un'adeguata formazione sulla normativa fiscale e su temi selezionati a favore delle funzioni aziendali, nonché valuta e monitora il rischio derivante dall'interpretazione di nuove normative fiscali e/o disposizioni che creano incertezze (alla luce di una specifica guida prevista dalla Policy volta a gestire il rischio di interpretazione).

Il Codice Etico, il Modello 231, il Codice di condotta Anticorruzione, il Codice di Condotta Antitrust e la Privacy Policy si applicano a tutti i Membri del CdA, ai Direttori, ai dipendenti e ai Terzi che svolgono attività con e per conto di Brembo, alle dipendenze dirette o meno della Società, in tutti i Paesi in cui essa opera. In generale, gli impegni di compliance ed eticità di Brembo vengono comunicati dalla GCF HRO alle persone in fase di assunzione, attraverso un pacchetto informativo, comprensivo di Codice Etico, CCNL di riferimento, Welcome Kit. Tali soggetti sono tenuti a rilasciare a Brembo una dichiarazione sottoscritta ove si attesti la ricezione del pacchetto informativo, nonché l'integrale conoscenza dei documenti allegati e l'impegno ad osservarne le prescrizioni. Successivi aggiornamenti sono comunicati tramite newsletter o mediante affissione nelle bacheche. Il Modello e gli altri codici sono pubblicati nella loro versione integrale sul portale intranet aziendale, mentre sul sito Brembo sono pubblicate le parti ritenute non particolarmente sensibili e pertanto divulgabili all'esterno.

⁵⁵ Per maggiori informazioni, si faccia riferimento al testo in Appendice.

LE AZIONI DI BREMBO PER LA LOTTA ALLA CORRUZIONE

Come descritto nel paragrafo precedente, Brembo ha adottato diverse regole di condotta e principi generali di comportamento contenuti all'interno dei documenti del Gruppo, al fine di prevenire il verificarsi di reati di corruzione e i loro conseguenti impatti sulla Società, quali - a titolo esemplificativo - la distorsione della leale concorrenza sul mercato se avvengono tra soggetti privati o dell'ordine pubblico se avvengono nei confronti della Pubblica Amministrazione. In particolar modo, si fa riferimento ai reati di corruzione, induzione alla corruzione e di contrabbando e ai delitti in materia di strumenti di pagamento diversi dai contanti.

Allo scopo di mitigare il rischio di non compliance relativamente alle tematiche strettamente legali, oltre all'adozione del Modello 231 e all'istituzione dell'OdV, il Sistema di Compliance di Gruppo prevede la definizione di linee di indirizzo, comunicazione e controllo e specifici programmi di compliance da parte del Presidente Esecutivo, nonché il potere dell'Amministratore Delegato di assicurare che tali linee di indirizzo siano attuate a tutti i livelli in Italia e all'estero. Il Sistema di Compliance di Gruppo prevede, infine, il coordinamento tra soggetti con competenze in ambito compliance e i vari attori che fanno parte del Sistema, garantito dalla partecipazione congiunta del Corporate & Compliance Manager e dell'Head of Risk Management quali membri permanenti del CCRS. A ciò si aggiungono anche l'adozione di un programma di compliance da parte di ciascuna Società controllata e lo svolgimento di attività di monitoraggio e di audit da parte degli enti di controllo e della GCF Internal Audit.

Le azioni che vengono perseguite da Brembo in materia di anticorruzione dipendono dalla natura della controparte e prendono in considerazione diversi aspetti nel valutare l'opportunità di inserire le cosiddette "Clausole 231" (come sotto descritte) nei relativi contratti. Tra questi aspetti, viene considerato il rapporto maturato negli anni o l'attenzione della controparte agli aspetti di compliance: più il rapporto è consolidato e la controparte condivide e implementa principi di CSR e di Compliance analoghi

a quelli di Brembo, più questa si dimostra propensa ad accettare le "Clausole 231", permettendo di considerare la finalità Etica ed Informativa di tale clausola come implicite e raggiunte. Inoltre, con riferimento alle Joint Ventures, Brembo fa sì che i rappresentanti delle stesse promuovano i principi e i contenuti del Modello e dei Brembo Corporate e Compliance Tools negli ambiti di rispettiva competenza.

Relativamente ai rapporti con i Business Partners, Brembo ha ritenuto di dare concreta applicazione ai principi contenuti nel Codice Etico e nel Modello 231, adottando misure diverse a seconda della tipologia di partner. Tra queste:

- lo svolgimento di una specifica *due diligence* etica preventiva sui fornitori attraverso il "Questionario di pre-valutazione fornitori", da cui sono esclusi solamente i prestatori d'opera intellettuale;
- la previsione di clausole di compliance all'interno delle Condizioni Generali di Fornitura e negli standard contrattuali emessi a livello worldwide⁵⁶.

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)

L'attuale OdV, composto da tre membri, è destinato a rimanere in carica fino alla scadenza del mandato dell'attuale CdA.

In virtù di quanto previsto dal Modello 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 di consulenza. Il Presidente è stato scelto all'esterno dell'organizzazione aziendale.

⁵⁶ Brembo prevede anche il necessario rispetto, da parte del fornitore della normativa applicabile, delle applicabili previsioni del Modello e del Sistema Normativo di Brembo e un diritto di audit sulle attività svolte dal fornitore al fine di verificarne, tra l'altro, il corretto adempimento agli obblighi di compliance su di esso incombenti.

CARICA	MEMBRI	PARTECIPAZIONE ALLE RIUNIONI (N. 11 RIUNIONI NEL 2023, OLTRE A INCONTRI PREPARATORI)	QUALIFICA ALL'INTERNO DEL COMITATO CONTROLLO, RISCHI E SOSTENIBILITÀ
Esterno Indipendente	Giovanni Canavotto	100%	Presidente
Amministratore Indipendente	Elisabetta Magistretti	100%	Membro
Chief Internal Audit Officer di Brembo	Matteo Tradii	100%	Membro

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 dalla Società Brembo S.p.A., nonché le violazioni al Codice Etico e al Codice di condotta anticorruzione, o più in generale alle previsioni contenute nel sistema normativo del Gruppo.

Nel corso dell'anno 2023 non sono state rilevate violazioni di norme che comportino le sanzioni previste dal D. Lgs. n. 231/2001.

L'Organismo di Vigilanza provvede a fornire al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale, un'informazione semestrale avente come oggetto le attività di verifica sulle Attività Sensibili ai sensi del D.Lgs. 231/2001, le criticità emerse, un'analisi delle eventuali segnalazioni ricevute e delle relative azioni intraprese.

Inoltre, l'OdV è tenuto a porre in atto i flussi informativi specifici, indipendentemente dalla previsione di flussi periodici, in presenza di circostanze che rendono opportuna o necessaria l'informazione.

L'Organismo di Vigilanza redige periodicamente, e comunque almeno una volta all'anno, una relazione scritta sull'attività svolta al Presidente del Consiglio di Amministrazione, all'Amministratore Esecutivo con delega al Sistema di Controllo e Rischi, al Presidente del Collegio Sindacale e al Presidente del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità.

GCF Internal Audit

Assicura lo svolgimento di un'attività indipendente e obiettiva di assurance e di consulenza finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione.

La GCF Internal Audit ha il compito di assistere il Gruppo nel raggiungimento dei propri obiettivi con un approccio professionale sistematico, orientato a fornire servizi a valo-

re aggiunto in ogni area di sua competenza, nell'ottica di un miglioramento continuo. Inoltre, ha 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.

Da luglio 2023 la gestione delle segnalazioni, attraverso la nuova piattaforma Legality Whistleblowing web platform e The Legality Whistleblowing App Mobile, utilizzata da tutte le Società controllate europee (con l'eccezione della Polonia il cui governo non ha ancora ratificato la Direttiva Europea) è in capo alla GCF Internal Audit.

GCF Legale e Societario

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 anticorruzione, antitrust e GDPR.

GCF Risorse Umane e Organizzazione

Raccoglie e assicura l'adeguata analisi e gestione delle segnalazioni concernenti il Code of Basic Working Conditions e la Policy su Non Discriminazione e Diversità.

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

Procedura Segnalazioni (Whistleblowing)

A partire da luglio 2023 la Procedura Segnalazioni di Brembo S.p.A. è stata aggiornata, introducendo anche maggiori tutele per il segnalante ai sensi della Direttiva Europea 2019/1937 e del Decreto Legislativo Italiano 24/2023. Contestualmente è stata attivata una nuova piattaforma utilizzata da tutte le Società controllate europee - con l'eccezione della Polonia il cui governo non ha ancora ratificato

la Direttiva Europea - finalizzata a gestire correttamente il canale per la tempestiva segnalazione di violazioni relative a:

- disposizioni normative nell'ambito dell'attività del Gruppo Brembo;
- Modello di Organizzazione Gestione e Controllo di Brembo, ai sensi del Decreto Legislativo italiano 231/01 (con eventuale coinvolgimento dell'Organismo di Vigilanza);
- altri codici di condotta, policy e procedure aziendali di Brembo.

Tale piattaforma garantisce, attraverso modalità informatiche e strumenti di crittografia, la riservatezza dell'identità del segnalante, delle persone coinvolte, nonché del contenuto della segnalazione e della relativa documentazione.

Il canale di segnalazione è gestito dalla GCF Internal Audit di Brembo, ufficio autonomo e con personale specificamente formato per la gestione del canale di segnalazione.

Qualsiasi soggetto legato all'attività del Gruppo Brembo, quali dipendenti e collaboratori, fornitori e clienti, azionisti e persone con funzioni di amministrazione, direzione, controllo, vigilanza o rappresentanza ha la possibilità di segnalare eventuali casi di violazione e irregolarità senza temere potenziali ritorsioni, attraverso i seguenti canali:

- la piattaforma web Legality Whistleblowing;
- l'App Mobile Legality Whistleblowing.

Per quanto riguarda le segnalazioni relative alle Società del Gruppo Brembo, il segnalante può scegliere di inviare la segnalazione direttamente alla capogruppo Brembo S.p.A. oppure, se esistente, al canale interno locale regolato da specifica procedura.

Al fine di garantirne la massima diffusione possibile, la Procedura Segnalazioni è affissa alle bacheche aziendali, pubblicata sul portale intranet di Brembo e pubblicata nella piattaforma accessibile dal sito internet di Brembo; la notizia della sua emissione è stata inviata come news a tutti i dipendenti.

A integrazione dei canali suddetti aperti a tutti gli stakeholder, visto il modello organizzativo di cui il Gruppo si è dotato in tutto il mondo, rimangono a disposizione dei dipendenti i presidi gestionali della GCF Risorse Umane e Organizzazione, allocati nelle varie unità organizzative (Stabilimenti, Paesi, GBUs e GCFs).

Infine, in alcuni Paesi del Gruppo - nel quadro di iniziative locali di Employee Assistance Programs (EAP) - sono stati sviluppati dispositivi ancor più mirati e canali di segnalazioni locali - con finalità assimilabile a quella dell'OdV Corporate - che sono stati istituiti per abbattere barriere linguistiche/culturali e pratiche che sarebbero state riscontrate mantenendo un solo canale corporate.

Ad esempio, in Italia, con lo "Sportello di Ascolto" si offre a chi ne faccia richiesta, a fronte di "situazioni di disagio individuale" la possibilità di incontrare un professionista esterno, anche in modalità virtuale, nella massima riservatezza e senza che il Gruppo conosca la ragione della richiesta di tale incontro.

In linea con l'anno precedente, anche nel corso del 2023 il Gruppo non ha registrato segnalazioni riguardanti episodi di corruzione. Inoltre, nessuna segnalazione è stata posta all'attenzione del Consiglio di Amministrazione.

Piani di formazione

Il rispetto e l'adesione ai principi del Codice Etico, del Codice di Condotta Anticorruzione, del Programma di Conformità Antitrust e del Modello 231 vengono promossi anche attraverso specifici piani di formazione ai dipendenti del Gruppo. Le iniziative di formazione, che prevedono lezioni in presenza e attraverso strumenti di e-learning, sono personalizzate in base al ruolo ricoperto e al livello di esposizione al rischio delle singole persone. L'offerta di formazione e sviluppo di Brembo prevede inoltre corsi relativi ai Codici di Condotta Anticorruzione e Antitrust, a cui i dipendenti Brembo possono iscriversi.

La campagna di formazione, che include l'approfondimento di temi di etica, antitrust, anticorruzione, compliance al Modello 231/01 e GDPR, è proseguita costantemente anche nel 2023. In particolare, il numero di dipendenti che hanno ricevuto formazione in materia di anticorruzione nel 2023 è 1.857, ovvero il 14% dell'intero Gruppo (il 16% dei manager, il 25% degli impiegati e il 9% degli operai del Gruppo).

Relativamente ai componenti del CdA di Brembo S.p.A., la formazione base di compliance (Codice di Condotta Anticorruzione incluso) viene svolta per prassi a inizio mandato, mentre nei successivi anni del mandato triennale si svolgono approfondimenti specifici.

Continua ad essere attivo il corso in modalità e-learning sui principi normativi contenuti nel nuovo Regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR) e sull'implementazione di tali principi in Brembo. Tale corso è indirizzato a tutto

il Personale Autorizzato di Brembo S.p.A. e La. Cam. Srl. Il corso è stato esteso a tutte le Società europee del Gruppo, che lo implementano di volta in volta con i necessari adeguamenti locali.



BREMBO ACADEMY

L'offerta di formazione e sviluppo propone una selezione di corsi rilevanti ai fini delle tematiche del Modello 231 dedicati a figure specifiche coinvolte nei processi 231.

Per quanto riguarda il tema dell'antitrust, la relativa formazione è parte integrante del piano della formazione annuale della Brembo Academy e costantemente aggiornato in base alle esigenze e necessità che di volta in volta si dovessero manifestare.

A tal fine, sono organizzate periodicamente specifiche sessioni di formazione, di norma in aula e talvolta con esperti esterni. Nel corso del 2023 è stata svolta una sessione di formazione in aula che partendo dai principi base del Codice di condotta Antitrust, si è focalizzata sui principali aspetti di novità in materia di contratti di distribuzione.

3.3 LA RESPONSABILITÀ FISCALE

L'approccio fiscale di un'organizzazione definisce come essa stessa bilanci la compliance fiscale con le attività di business e con le aspettative etiche, sociali e di sviluppo sostenibile.

Nel rispetto del principio di "Corporate Responsibility", Brembo agisce secondo i valori dell'onestà e dell'integrità nella gestione dell'attività fiscale, consapevole che il gettito derivante dai tributi costituisce una delle principali fonti di contribuzione allo sviluppo economico e sociale delle comunità locali da parte del Gruppo. Pertanto, persegue un comportamento orientato al rispetto delle norme fiscali applicabili nei Paesi in cui opera, gestendo responsabilmente il rischio fiscale e tutelando la propria immagine e reputazione. A questo riguardo, Brembo considera le imposte come un costo dell'attività d'impresa che, come tale, deve essere gestito con l'obiettivo di salvaguardare il patrimonio sociale e di perseguire l'interesse primario della creazione di valore per gli stakeholder in un orizzonte di medio lungo periodo.

Per garantire una compliance in materia fiscale, Brembo si è dotato di una Strategia Fiscale a livello di Gruppo, sia globale sia locale, attraverso la Global Tax Strategy e la Strategia Fiscale di Brembo S.p.A. L'obiettivo è quello di perseguire:

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

La Strategia Fiscale, i cui principi e linee guida sono ispirati al Codice Etico di Gruppo, è stata approvata nel 2019 dal Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. ed è disponibile sul sito internet aziendale⁵⁷.

Si segnala inoltre che il Gruppo dispone di un Modello di Compliance Fiscale di Gruppo, che individua ruoli e responsabilità dei soggetti coinvolti nella gestione fiscale, definendo i flussi informativi tra tali soggetti e i relativi processi per raggiungere un efficace e, ove possibile, preventivo controllo del rischio fiscale, nonché di una politica volta a gestire il rischio di interpretazione delle disposizioni fiscali.

Al fine di traslare tale Strategia nell'attività di business quotidiana, Brembo si è dotata di una Direzione Fiscale di

⁵⁷ La strategia fiscale di Brembo S.p.A è disponibile al seguente indirizzo: <https://www.brembo.com/it/Codici/Strategia%20Fiscale%20di%20Brembo%20S.p.A-Brembo%20Global%20Tax%20Strategy.pdf>

Gruppo, che si occupa di implementare le linee guida sulla materia stabilite dal Vertice aziendale; garantire l'adempimento degli obblighi fiscali locali e internazionali; monitorare i più recenti aggiornamenti e sviluppi in materia fiscale; promuovere la cultura della compliance alla normativa fiscale fornendo formazione a tutto il personale, compreso quello non impegnato nella Funzione Fiscale; valutare e monitorare il rischio derivante dall'interpretazione di nuove leggi e/o disposizioni fiscali che creano incertezza, nonché aggiornare la Strategia Fiscale.

Il Gruppo mantiene un rapporto collaborativo e trasparente con l'autorità fiscale, assicurando che quest'ultima possa acquisire la piena comprensione dei fatti sottesi all'applicazione delle norme fiscali. Nell'ottica di consolidare la trasparenza verso le autorità, Brembo assicura la corretta applicazione delle leggi e dei regolamenti fiscali nazionali locali e delle Linee Guida OCSE in materia dei prezzi di trasferimento ("Transfer Pricing Guidelines"). Brembo non pone in essere operazioni prive di valide ragioni economi-

che al fine di ottenere vantaggi fiscali, né sfrutta le giurisdizioni a fiscalità privilegiata ai fini di elusione fiscale.

Inoltre, Brembo partecipa attivamente al dibattito tecnico sulle nuove politiche fiscali, attraverso tavoli di lavoro dedicati e associazioni industriali, come ad esempio Confindustria e Assonime.

I benefici derivanti dalla implementazione del Tax Control Framework sono molteplici (ad esempio mitigazione delle responsabilità degli organi sociali, diminuzione delle situazioni di conflitto con le amministrazioni finanziarie dovute alla gestione preventiva dei rischi, prevenzione delle norme tributarie e potenziale riduzione delle sanzioni applicate al Gruppo) e concorrono tutti a una gestione consapevole, scrupolosa ed efficace della variabile fiscale. Inoltre, il Tax Control Framework fa parte dei Brembo Corporate e Compliance Tools e deve pertanto essere considerato un vero e proprio elemento costitutivo del Modello 231 di Brembo.

TAX CONTROL FRAMEWORK



La Strategia Fiscale è un tassello fondamentale del Tax Control Framework adottato da Brembo che, oltre a definire le modalità di sana e prudente gestione della variabile fiscale, è anche uno degli strumenti di prevenzione degli illeciti da cui possano derivare la responsabilità penale d'impresa, sancita, per l'ordinamento giuridico italiano, dal Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231, ed i connessi rischi reputazionali. In tale prospettiva, il Tax Control Framework integra i presidi previsti dal Modello di Organizzazione Gestione e Controllo e, attraverso un insieme di regole, procedure e struttu-

re organizzative, permette l'individuazione, la misurazione e la gestione del rischio fiscale, definito come il rischio di violare la normativa fiscale o di agire in contrasto con i principi e le finalità della legge. Il Tax Control Framework, implementato a partire dal 2020, è oggi completamente in linea con le indicazioni dell'OCSE, come recepite dall'Agenzia delle Entrate. Tale sistema si fonda su quattro pilastri:

- **Strategia Fiscale;**
- **Valutazione del rischio:** attraverso opportuni controlli volti a rilevare i rischi fiscali e a mitigarne gli effetti;

- **Governance:** individuazione dei ruoli e delle responsabilità dei soggetti coinvolti nella gestione fiscale, definizione dei flussi informativi tra tali soggetti e dei relativi processi;
- **Monitoraggio:** svolgimento di attività periodiche volte a valutare l'efficacia del Tax Control Framework.

Inoltre, il Tax Control Framework include una Relazione Generale volta a informare annualmente il Top Management sull'andamento della gestione del rischio fiscale. Nel 2023 il Tax Control Framework è stato adottato anche da Brembo North America e da Brembo Messico.

I canali informativi istituiti dalla società per assicurare la comunicazione di irregolarità o violazioni del Codice Etico, del Codice di Condotta Anticorruzione e del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D. Lgs. 231/01 sono adatti anche per segnalare comportamenti non etici o illeciti in relazione alla tassazione.

A tal proposito, è opportuno sottolineare che tali canali sono raggiungibili anche attraverso il sito web di Brembo (<https://www.brembo.com/it/company/corporate-governance/canale-di-segnalazione>). Come previsto da una procedura interna, tutte le dichiarazioni fiscali, i documenti e gli eventi sono condivisi e valutati dal revisore legale.

3.4 IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E LA GESTIONE DEI RISCHI

La capacità di un'impresa di gestire efficacemente i rischi aziendali concorre a preservare il suo valore nel tempo e a favorirne la sostenibilità nel lungo periodo. Sulla base delle migliori prassi in ambito nazionale e internazionale, Brembo ha quindi definito e implementato un Sistema di

Controllo Interno e Gestione Rischi (SCIR) che si pone quale parte integrante del sistema di Corporate Governance del Gruppo, e che raccoglie specifiche regole, procedure e responsabilità organizzative per la corretta identificazione e gestione dei rischi aziendali.



BREMBO E L'INDICE DI ECCELLENZA DEI SISTEMI DI GOVERNO

In occasione della diciannovesima edizione dell'annuale Workshop Corporate Governance The European House – Ambrosetti ha presentato i risultati dell'Indice di Eccellenza dei Sistemi di Governo (EG Index), lo strumento che monitora lo stato di salute dei sistemi di governo secondo un articolato portafoglio di indicatori quali-quantitativi. L'EG Index 2023, riferito all'esercizio

2022 si basa su fonti pubbliche, mostra il continuo miglioramento nel tempo della qualità della governance delle principali società quotate su Borsa Italiana, in particolare per quelle di maggiore e media dimensione. Si segnala che Brembo ha ottenuto risultati eccellenti posizionandosi tra l'altro al primo posto per il Sistema dei Controlli e di Gestione dei Rischi che prende in considerazione fattori

come il tempo dedicato alle riunioni del Comitato Controlli e Rischi e alle riunioni del Collegio Sindacale, la presenza di Consiglieri indipendenti, il tasso di partecipazione dei Sindaci, il numero medio di cariche assunte dai Sindaci, il Risk Management e la definizione di Piani di Successione per Top Management, l'adozione di un Modello organizzativo e la composizione dell'Organismo di Vigilanza.

Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCIR) costituisce l'insieme delle strutture organizzative, delle regole e delle procedure volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi aziendali nell'ambito del Gruppo, contribuendo a una conduzione dell'impresa sana, corretta e in linea con gli obiettivi definiti dal Consiglio di Amministrazione, favorendo l'assunzione di decisioni consapevoli e coerenti con la propensione al rischio, nonché la diffusione di una corretta conoscenza dei rischi, della legalità e dei valori aziendali.

Il Consiglio di Amministrazione ha il compito di definire le linee di indirizzo dello SCIR, in modo che i principali rischi afferenti a Brembo S.p.A. e alle sue controllate risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando inoltre criteri di compatibilità di tali rischi con una sana e corretta gestione dell'impresa. Esso è consapevole che i processi di controllo non possano fornire assicurazioni assolute circa il raggiungimento degli obiettivi aziendali e la prevenzione dei rischi intrinseci all'attività d'impresa, in particolare in un periodo caratterizzato da grande volatilità, da un contesto macroeconomico incerto e da rischi geopolitici in aumento. Tuttavia, ritiene che proprio grazie allo SCIR

sia possibile ridurre e mitigare la probabilità e l'impatto di eventi di rischio connessi a errori umani, decisioni errate, frodi, violazioni di leggi, regolamenti e procedure aziendali, nonché accadimenti inattesi, come il conflitto Israele-Palestinese, la guerra in Ucraina e, prima ancora, la pandemia globale.

Lo SCIR è soggetto a esame e verifica periodici, tenendo conto dell'evoluzione dell'operatività aziendale e del contesto di riferimento, nonché delle best practice esistenti in ambito nazionale e internazionale.

Il Consiglio di Amministrazione ha identificato gli altri principali comitati/funzioni aziendali rilevanti ai fini della gestione dei rischi, definendone i rispettivi compiti e responsabilità nell'ambito dello SCIR. In particolare:

- il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, che ha il compito di supportare il Consiglio di Amministrazione su temi connessi al controllo interno, alla gestione dei rischi e sostenibilità;
- l'Amministratore esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei 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;

- l'Head of Risk Management, che supporta il Management nell'attività d'individuazione, valutazione e mitigazione dei rischi relativi all'esercizio dell'attività aziendale, nell'ottica di una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici;
- i Comitati Rischi Manageriali, che hanno il compito di definire piani di gestione dei rischi rispetto a progetti aziendali e/o rischi specifici.

Il principi generali di gestione dei rischi e gli organi a cui è affidata l'attività di valutazione e monitoraggio degli stessi sono contenuti nel Codice di Corporate Governance di Brembo, approvato il 17 dicembre 2021, nelle "Politiche per l'attuazione del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi" la cui ultima edizione è stata emanata anch'essa a fine 2021, nella Procedura di Gestione dei Rischi, nel Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001 e nello Schema di riferimento per la redazione dei documenti contabili (ex art. 154-bis del TUF), a cui si fa rinvio. In particolare, le nuove Politiche per l'attuazione del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi identificano il disegno complessivo del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi di Brembo, considerando le modifiche apportate al Manuale di Corporate Governance di Brembo, l'evoluzione della struttura organizzativa di Brembo con nuovi ruoli di con-

trollo di 2° e di 1° livello, la nuova strategia aziendale e gli obiettivi di sostenibilità, i cambiamenti nel panorama legislativo e regolamentare, nonché nelle best practice internazionali adottate da Brembo.

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

L'Amministratore Delegato, oltre a coordinare le azioni di mitigazione dei rischi implementate dal Management competente, ha un ruolo chiave nella gestione dei possibili eventi di potenziale "crisi" aziendale, come ad esempio la pandemia globale e più recentemente il conflitto Israele-Palestinese e la guerra in Ucraina, per i quali può assumere direttamente la guida del Comitato di Gestione della Crisi come previsto dalle Linee guida aziendali per la gestione della crisi.

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**, che definisce gli orientamenti e gli indirizzi generali del Gruppo con riferimento ai rischi, anche quelli relativi alla sostenibilità, alla loro gestione e armonizzazione dei processi. La politica di gestione del rischio persegue diverse finalità, fra le quali: 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, nonché migliorare la resilienza organizzativa. La Politica di gestione del rischio è approvata dal Consiglio di Amministrazione e le informazioni a essa relative sono pubblicate annualmente nelle relazioni finanziaria e non finanziaria.

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 nella seguente serie di fasi fra loro consecutive:

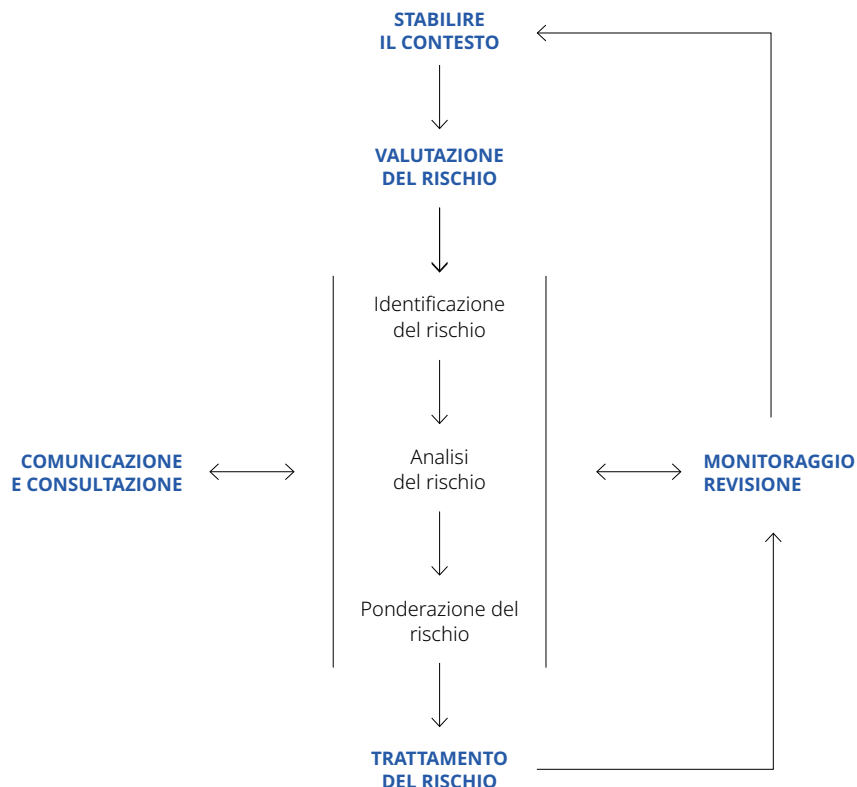
- **identificazione del rischio:** finalizzata a individuare le fonti di rischio, gli eventi e loro cause, identificando le rispettive aree d'impatto e le potenziali conseguenze, creando così un catalogo completo dei rischi, inclusi quelli connessi agli ambiti richiesti dal D. Lgs. 254/2016 (ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva) rilevanti e attinenti all'attività e alle caratteristiche dell'impresa;
- **analisi del rischio:** finalizzata a valutare i rischi, determinando la loro probabilità di accadimento e l'impatto, con esercizi e simulazioni che identificano possibili scenari, cause e potenziali conseguenze, considerando eventuali effetti a cascata (effetto domino) e/o cumulativi;

- **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 sia di probabilità di accadimento, e all'implementazione di tali opzioni attraverso piani di azione specifici.

L'elenco dei principali rischi, dei relativi scenari afferenti e impatti sul Gruppo è stato mappato all'interno del registro dei rischi ERM (Enterprise Risk Management) che viene aggiornato con frequenza annuale contestualmente al registro dei rischi afferenti agli ambiti Ambientali, Sociali e di Governo aziendale (ESG). Al fine di favorire l'integrazione della valutazione dei rischi nella definizione delle scelte di business ai diversi livelli aziendali, creando e diffondendo una cultura comune della gestione del rischio all'interno di tutto Gruppo, il Modello di Enterprise Risk Management prevede il coinvolgimento di tutto il management aziendale e in particolar modo di alcuni specifici soggetti:

- l'Head of Risk Management, che si occupa di aggiornare il Risk Report di Gruppo tramite workshop con le Global Central Function, le Global Business Unit e le principali geografie e che, previo esame da parte del CCRS, lo presenta al CdA annualmente;
- l'ACR, che relaziona annualmente sui rischi impatti e piani di azione;
- il CCRS e l'OdV, che relazionano semestralmente al CdA per i rispettivi compiti in materia di rischio e relativi impatti.

Il monitoraggio dei rischi avviene tramite riunioni periodiche in cui si analizzano i risultati, le opportunità e i rischi per tutte le Unità di Business e le aree geografiche in cui Brembo opera. In tale sede, vengono inoltre definite eventuali ulteriori azioni necessarie per mitigare nuovi rischi interni o esterni che emergessero nel corso dell'esercizio dell'attività aziendale.



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'avvenimento di eventi esterni difficilmente o parzialmente prevedibili o influenzabili da parte di Brembo. In questo ambito si identifica il **rischio Paese** in relazione al "footprint" internazionale. Questo 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:** connessi a eventi che possano influenzare gli indirizzi strategici ovvero il modello organizzativo e di business adottato da Brembo. Rientrano in tale famiglia i rischi connessi al modello di business adottato, ai mercati di riferimento, all'innovazione, agli investimenti, alla sostenibilità e alla gestione dei rapporti con gli stakeholder in genere;
 - **rischi operativi:** connessi a processi non efficienti ed efficaci, con conseguenze negative sulla creazione di valore di Brembo. Rientrano in tale famiglia i rischi riguardanti il personale, la produzione, la qualità del prodotto, l'ambiente, la salute e sicurezza, la supply chain, l'information technology (IT), la business interruption (legato all'indisponibilità delle sedi produttive e alla continuità operativa delle medesime), i processi di pianificazione e reporting nonché gli aspetti legali e di compliance;
 - **rischi finanziari:** connessi alla gestione non efficace ed efficiente di eventi che originano dai mercati finanziari di riferimento: rischio di mercato, rischio di commodities, rischio di liquidità, rischio di credito.
- Per un approfondimento sulle famiglie di rischio si veda il capitolo sulla Politica di Gestione dei Rischi contenuta nella Relazione Finanziaria Annuale 2023⁵⁸.

D. LGS. 254/2016

Nel corso dell'esercizio 2023, Brembo ha continuato il suo percorso evolutivo finalizzato al rafforzamento del proprio Modello di Sostenibilità e all'adempimento ai requisiti normativi di "disclosure" di carattere non finanziario, introdotti con il D. Lgs. 254/2016. Brembo ha aggiornato la valutazione dei rischi in ambito Sostenibilità, utilizzando i criteri di valutazione allineati alla metodologia della gestione dei rischi di Gruppo.

Di seguito sono riportati i principali rischi identificati da Brembo, nonché le azioni di mitigazione a oggi poste in atto e gli obiettivi futuri per la loro gestione.

Rischi ambientali

Brembo pone particolare attenzione al rispetto dei requisiti ambientali previsti dalle normative dei Paesi in cui opera, con

specifico riferimento alle emissioni in atmosfera, alla gestione dei rifiuti e agli scarichi idrici. Brembo verifica il rispetto dei requisiti ambientali dei propri siti produttivi nel mondo attraverso audit periodici. Il Gruppo ha implementato una metodologia di analisi dei rischi ambientali, parte integrante del Sistema di Gestione Ambientale certificato secondo lo standard ISO 14001:2015. Con l'obiettivo di irrobustire questo sistema di gestione, Brembo ha inoltre adottato un software denominato ORME (Obligation and Risk Management for Environment and Energy) che include un modulo volto ad agevolare la gestione del processo di valutazione rischi.

Tra i rischi subiti di carattere ambientale, rientra lo scenario di acquisizione da parte del Gruppo di terreni ai fini produttivi o di aziende già esistenti aventi sottosuolo contaminato a causa di eventi antecedenti l'acquisto.

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

A presidio di tale rischio Brembo svolge attività di due diligence ambientale volte all'identificazione di eventuali criticità all'interno del processo di acquisizione.

Al fine di mappare e monitorare tali criticità, Brembo rileva inoltre il rischio connesso al raggiungimento dell'obiettivo "Net Zero". Per fronteggiare questo tema, Brembo ha costituito una Task Force dedicata alla definizione e all'implementazione delle azioni volte ad assicurare il raggiungimento di tale obiettivo. Per ulteriori dettagli sul tema si

rimanda al paragrafo "Le emissioni di gas effetto serra".

Infine, si segnala il rischio riguardante possibili non conformità rispetto alle normative sui prodotti in ambito chimico, applicabili a sostanze, miscele e articoli, che stanno proliferando e diventando via via più complesse a livello mondiale. La gestione di tale rischio coinvolge l'area Environment & Energy che supporta le GBU nell'interpretazione delle normative e nella verifica della loro applicabilità.



TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURE: BREMBO SI ISPIRA ALLE RACCOMANDAZIONI DELLA TCFD



Brembo è fortemente impegnata a rispondere alle sfide poste dal cambiamento climatico, per migliorare la resilienza del Gruppo e cogliere le opportunità derivanti dalla transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio. Elemento chiave per raggiungere tale obiettivo è la gestione attiva dei rischi e delle opportunità legate al clima e dei loro impatti. In

questo contesto, con l'aiuto di un consulente esterno, Brembo ha condotto un Climate Change Risk Assessment (CCRA) su tutte le attività e le divisioni aziendali rilevanti, in linea con le raccomandazioni della Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD).

Il progetto, avviato a fine 2020 e completato nel 2021, ha fornito l'analisi di scenario e la valutazione quali-quantitativa dei principali rischi e opportunità legati al cambiamento climatico.

Le aziende che aderiscono al TCFD sono tenute a comunicare in modo chiaro, comparabile e coerente le informazioni che gli investitori e gli stakeholder devono conoscere per valutare correttamente i rischi e le opportunità legate al clima e come questo possa impattare su società come Brembo. Nel 2023 sono proseguite le valutazioni sui potenziali impatti finanziari dei rischi e delle opportunità legati al clima.

Per un maggiore approfondimento si rimanda al testo in Appendice.

Rischi relativi al cambiamento climatico

Brembo è fortemente impegnata a rispondere alle sfide poste dal cambiamento climatico per migliorare la resilienza del Gruppo e cogliere le opportunità derivanti dalla transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio. Elemento chiave per raggiungere questo obiettivo è la gestione attiva dei rischi e delle opportunità legate al clima e dei loro impatti. In quest'ambito Brembo ha effettuato un "Climate Change Risk Assessment" (CCRA) in linea con le raccomandazioni della Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). La valutazione è stata aggiornata nel corso del 2023 con il supporto di una società di consulenza specializzata e prevede l'analisi degli scenari e la valutazione quali-quantitativa dei principali rischi e opportunità rispetto ai rischi fisici e a quelli di transizione, su diversi orizzonti temporali.

Per quanto riguarda i rischi fisici, la maggioranza dei siti del Gruppo risulta esposta ad eventi atmosferici acuti da cui tuttavia, sulla base delle valutazioni tecniche effettuate, non derivano esposizioni al rischio di danni alla proprietà e/o all'attività particolarmente significative. Vi sono inoltre alcuni stabilimenti produttivi esposti al rischio di alluvione, tuttavia, grazie ai sistemi di prevenzione e controllo esistenti costituiti anche da barriere idrauliche, l'esposizione residua al rischio risulta contenuta e peraltro finanziariamente trasferita al mercato assicurativo. A livello di rischi fisici associabili ad eventi cronici alcuni siti del Gruppo risultano esposti al rischio di scarsità idrica. Al fine di ridurre tale esposizione il Gruppo ha già implementato e sta ulteriormente investendo in misure rivolte a ridurre i consumi idrici, differenziare le relative fonti di approvvigionamento (tipicamente acquedotto e pozzi di captazione

delle acque di falda) e implementare sistemi di depurazione e stoccaggio delle acque che consentano la massima flessibilità nei diversi utilizzi industriali e civili all'interno degli stabilimenti.

Per quanto riguarda i rischi e opportunità di transizione, questi sono stati mappati rispetto a un orizzonte temporale sia 2030 sia 2050. Le principali opportunità sono ascrivibili sia al trend di aumento della quota di veicoli elettrici nel mercato globale automotive, con la possibilità di estendere i segmenti e la "value chain" del gruppo grazie ai nuovi prodotti studiati dal Gruppo (ad esempio, "Sensify"), che all'apprezzamento e diffusione nel mercato di prodotti ad elevate performance ambientali (ad esempio, disco Greenance). I principali rischi sono associabili alla diffusione di forme di mobilità alternativa rispetto all'utilizzo dei mezzi tradizionali su strada, all'aumento dei costi per effetto dell'implementazione delle politiche di Net-zero e all'eventuale implementazione di sistemi di tassazione associati alle esternalità (ad esempio, sistemi "cap&trade").

Rischi relativi alla gestione della filiera di fornitura e alla tutela dei diritti umani

Tali rischi riguardano l'eventuale mancato rispetto, da Tali rischi riguardano l'eventuale mancato rispetto, da parte dei fornitori, della Sustainable Procurement Policy di Brembo, che tratta temi tra cui il rispetto dei diritti umani - ivi incluse quelle connesse a *human trafficking* e *modern slavery* - la tutela ambientale, la salvaguardia della salute e sicurezza sul luogo di lavoro e la lotta alla corruzione.

Brembo richiede ai propri fornitori di materiali diretti la compilazione di un questionario di autovalutazione riguardo al proprio impegno rispetto ai temi sopracitati. I questionari compilati sono successivamente analizzati dalle aree coinvolte con l'obiettivo di assicurare un'omogenea valutazione dei fornitori e del relativo profilo di rischio di sostenibilità. In aggiunta, Brembo coinvolge alcuni dei fornitori di materiali diretti, selezionati sulla base della criticità del Paese e del processo produttivo, in attività di audit on-site su tematiche di sostenibilità. Infine, il Gruppo richiede ai propri fornitori di sviluppare e mantenere un sistema di gestione ambientale conforme alle norme ISO 14001 e di ispirare la propria condotta alle principali dichiarazioni e linee guida internazionali sull'uomo e i diritti umani. All'interno della sfera dei diritti umani, Brembo valuta anche il potenziale rischio di non conformità ai regolamenti in materia di protezione dei dati personali (ad esempio, il GDPR in Unione Europea).

A presidio di tale rischio, Brembo ha adottato e diffuso specifiche politiche contenenti i principi sulla tutela dei dati personali, si è dotata del Registro dei Trattamenti e ha definito una struttura organizzativa con adeguati ruoli e responsabilità in materia di privacy all'interno della propria struttura organizzativa, prevedendo inoltre attività di formazione continua rivolta sia a un target specifico di popolazione sia a tutto il personale.

Rischi relativi al personale

Brembo identifica e gestisce sia i rischi legati alla salute e sicurezza sia quelli legati alla gestione del personale. L'impegno di Brembo per la tutela e la promozione della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro si traduce in un'attenta gestione dei rischi, come descritto nell'apposita sezione, attraverso un'analisi continua delle criticità e l'adozione di un approccio preventivo. Il Gruppo pone in atto numerose attività di mitigazione, che comprendono anche la sperimentazione di sistemi automatici all'interno dei siti, la diffusione della procedura LOTO (Lock Out Tag Out) e la ricerca di nuovi sistemi di movimentazione dei carichi. Fondamentale in ambito salute e sicurezza è anche la costante attività di formazione e promozione della cultura della sicurezza, della salubrità e dell'ergonomia di tutti gli ambienti di lavoro.

Il Gruppo Brembo è inoltre esposto al rischio derivante dal fenomeno "Great Resignation" che caratterizza il mercato del lavoro globale post pandemico. A presidio di tale rischio Brembo monitora costantemente il mercato del lavoro nelle geografie di interesse e rivede periodicamente i livelli retributivi di ingresso per i ruoli più critici. Per l'attività di ricerca e selezione del personale, il Gruppo si avvale anche del supporto di società specializzate oltre che di partnership strutturate e strategiche con il mondo accademico, gli enti di ricerca e gli istituti scolastici del territorio, nel quadro di politiche più ampie di *attraction* e *retention* di talenti.

Un ulteriore elemento sfidante deriva dall'attuale trend di innovazione tecnologica che porta all'intero dei processi aziendali - non solo quelli produttivi - automazione, dati, AI, software, etc.

A tale fenomeno si lega il rischio di non riuscire ad acquisire/aggiornare continuamente nuove competenze attraverso processi sia di assunzione sia di formazione.

A presidio di tale rischio Brembo effettua una mappatura periodica delle competenze delle famiglie professionali

delle funzioni/aree chiave, al fine di identificare le aree che saranno oggetto di percorsi di formazione mirati o vedranno lo sviluppo tramite l'inserimento di competenze dall'esterno. In un'ottica di miglioramento continuo, è previsto il consolidamento e il costante arricchimento di Brembo Academy, oggi già attiva per gli ambiti tecnico-ingegneristici, unitamente al rafforzamento delle collaborazioni con università e centri di R&D al fine di sviluppare corsi sui nuovi trend emergenti.

Rischi connessi alla corruzione e alla compliance normativa

In questo ambito ricadono i rischi connessi alla responsabilità amministrativa dell'ente in caso di violazioni delle norme anticorruzione, con particolare riferimento ai Paesi ritenuti maggiormente critici. 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 anticorruzione, adottato per la prima volta nel novembre 2013 (approvato e diffuso ai dipendenti) e aggiornato nella sua seconda edizione nel luglio 2017, integrato con uno specifico Addendum per la Cina; l'Organismo di Vigilanza e, infine, un programma di compliance in tema di Responsabilità Amministrativa e Penale degli enti nel rispetto delle normative locali in vigore nei Paesi dove opera tramite delle Società controllate.

Presso tutte le Società controllate, Brembo promuove l'implementazione dei principi generali di comportamento tramite il sistema 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 sia all'estero, sui principi generali di comportamento.

L'anno 2023 riconferma l'impegno di Brembo nel monitorare, aggiornare e affinare il sistema di compliance al fine di assicurare la massima aderenza alle evoluzioni normative dei Paesi in cui opera, inclusa l'attenzione agli

adempimenti derivanti dal trasferimento della sede legale del Gruppo nei Paesi Bassi.

Rischi sociali

Per la natura stessa del settore in cui Brembo opera, uno dei rischi maggiormente attinenti alla sfera sociale riguarda la qualità e la sicurezza dei prodotti, con particolare riferimento ai prodotti nuovi e innovativi che richiedono uno specifico know-how sia nella fase di selezione e valutazione dei fornitori sia nel processo produttivo. Al fine di fronteggiare al meglio tali rischi, il Gruppo si è dotato di un Sistema di Gestione della Qualità, caratterizzato da Linee Guida comuni a tutti gli stabilimenti, così da gestire tutte le fasi del processo produttivo - progettazione, sviluppo e produzione - sulla base di standard e indicatori di qualità omogenei. Sempre al fine di garantire la massima sicurezza, Brembo governa attentamente il processo di selezione e monitoraggio dei fornitori mediante visite in loco volte a verificare la loro capacità di soddisfare i requisiti di qualità e di processo richiesti. In aggiunta, per quanto concerne la gestione della qualità e sicurezza di prodotti nuovi e innovativi (ad esempio, SENSIFY™), il Gruppo ha in programma ulteriori piani di azione per gestire, monitorare e mitigare i potenziali rischi derivanti dallo sviluppo e produzione di prodotti innovativi.

Nell'attuale contesto, il rischio connesso ad uno scenario di fermo produttivo, a prescindere dalla causa (ad esempio: eventi naturali, incendi, fermi macchina etc.) può comportare ripercussioni sugli stakeholder di Brembo, quali fornitori, consulenti, etc. Pertanto, nonostante si tratti di uno scenario di rischio tipicamente valutato dal punto di vista dell'impatto finanziario e operativo, tale rischio è considerato come impattante anche sotto il profilo ESG.

Infine, si segnala il rischio per il Gruppo di subire attacchi cyber con un potenziale impatto in termini di perdita di dati sensibili propri e di terzi. A presidio di tale rischio, Brembo ha attuato i controlli richiesti dalla ISO 27001 per la quale è certificata e si impegna nel miglioramento continuo dei propri strumenti di protezione dei sistemi informatici. Dal 2022 è stato implementato un Security Operation Centre (SOC) che opera sotto la responsabilità dell'Head of Information Security, il quale ogni sei mesi riporta al Comitato di Controllo dei Rischi i progressi ottenuti nel miglioramento delle procedure di cyber security.