



1.606

Numero persone formate
sui temi etici



36%

Quota di donne
nel CdA



6

Incontri annuali del
Comitato Controllo Rischi
e Sostenibilità (CCRS)



A large flock of birds flying in a circular pattern against a light sky. The birds are densely packed in the center and become more sparse towards the edges, creating a sense of movement and unity.

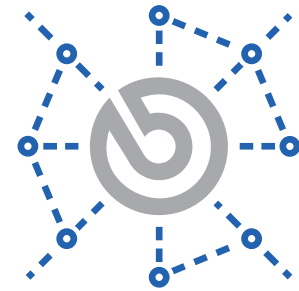
Valori e principi

che si riflettono nella
struttura organizzativa

Valori e principi che si riflettono nella struttura organizzativa

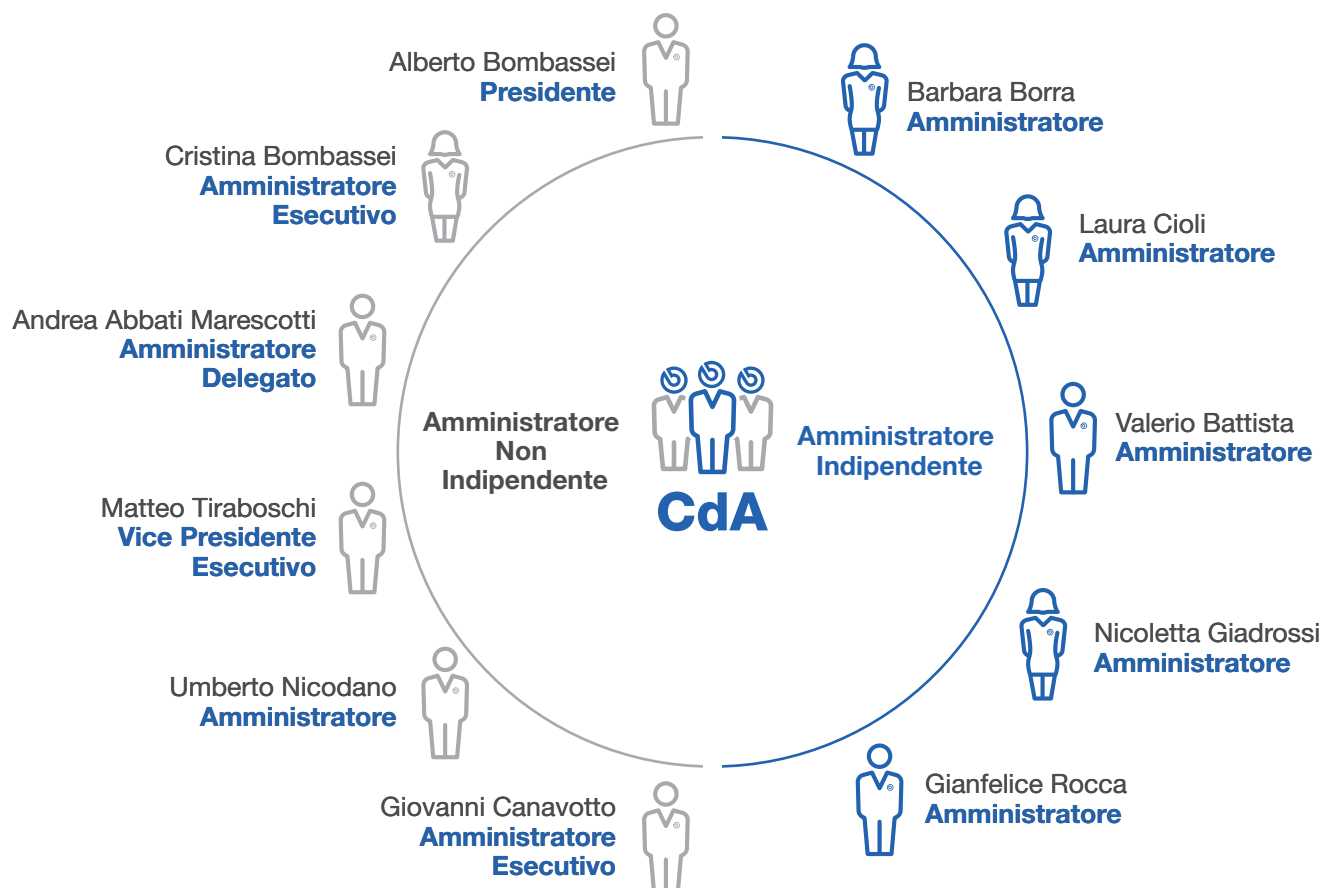
3.1 Il modello di Corporate Governance

Brembo ha strutturato un solido Modello di Corporate Governance basato sulle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana, incluse quelle introdotte a luglio 2018, le quali sono state recepite nel Codice di Autodisciplina di Brembo da parte del Consiglio di Amministrazione del 7 novembre 2018, e sulle migliori prassi a livello internazionale, attraverso cui rispondere in maniera efficace agli interessi di tutti i propri stakeholder.



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

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



► **Assemblea degli Azionisti.**

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

► **Consiglio di Amministrazione (CdA).**

È l'Organo Amministrativo che guida il Gruppo e a cui compete la gestione della Società, fatto salvo quanto riconducibile alle funzioni assolute dall'Assemblea degli Azionisti. Il CdA è responsabile degli indirizzi strategici e organizzativi della Società e del Gruppo, della verifica dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, oltre che dell'idoneità dei controlli necessari per monitorare l'andamento della Società e del Gruppo. Al Consiglio di Amministrazione competono anche le funzioni e i compiti definiti dall'art.1 del Codice di Autodisciplina, 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 Consiglio di Amministrazione è chiamato altresì ad assicurare una crescita sostenibile nel medio-lungo periodo attraverso un adeguato sistema di controllo e gestione dei rischi, 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 Consiglio di Amministrazione 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 ad 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.

Inoltre, il Consiglio di Amministrazione definisce annualmente la Politica generale per la Remunerazione degli Amministratori Esecutivi, degli altri Amministratori investiti di particolari cariche e dei Dirigenti con responsabilità strategiche.

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

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

L'attuale Consiglio di Amministrazione, nominato nel corso dell'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2017, è composto da 11 membri e rimarrà in carica per il triennio 2017-2019.



Politiche e Criteri sulla diversità dell'Organo Amministrativo

La competenza dei singoli e il mix della “squadra” del CdA, costituiscono per Brembo uno dei principali indicatori di performance del sistema di governance della Società, tale per cui il Gruppo ritiene necessario assicurare un'elevata qualità e complementarità delle professionalità e personalità dei vari amministratori.

Per questo motivo, in data 7 Novembre 2018, il Consiglio di Amministrazione di Brembo ha approvato la nuova versione del Codice di Autodisciplina, che recepisce al proprio interno le raccomandazioni espresse nel Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana relativamente all'applicazione di criteri di diversità, anche di genere, nella composizione del Consiglio di Amministrazione, secondo la formula del “comply or explain”.

La versione aggiornata del Codice di Autodisciplina riprende e consolida i criteri di diversità definiti dal Consiglio di Amministrazione di Brembo all'interno del “Regolamento del Consiglio di Amministrazione”, approvato nel corso del 2017. In particolare, il Regolamento si pone quale parte integrante del Codice di Autodisciplina ed ha come obiettivo di fornire al mercato ulteriori criteri rispetto a quelli legislativi e regolamentari vigenti, il più possibile oggettivi, relativi alle modalità di costituzione e di lavoro del Consiglio stesso, adeguate alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del Gruppo. Tali criteri costituiscono, tra l'altro, le politiche in materia di diversità nella composizione dell'Organo Amministrativo e coincidono, di fatto, con gli orientamenti espressi dal Consiglio, anche sulla base di quanto riportato dai suoi Comitati interni, in merito alla sua composizione ottimale. Tramite questi criteri il Gruppo si pone inoltre l'obiettivo di garantire la presenza all'interno del Consiglio di Amministrazione di un mix ideale di competenze che soddisfi appieno le attese del mercato e che consenta possibilità di approfondimento, dibattito e piena consapevolezza delle materie trattate.

All'interno del Regolamento del Consiglio di Amministrazione sono dunque esplicitati i criteri aggiuntivi, sia qualitativi sia quantitativi, da soddisfare per ricoprire la carica di ammini-

stratore e per la costituzione/composizione del consiglio di amministrazione. A titolo esemplificativo, tra i criteri di carattere quantitativo, per garantire la diversificazione delle competenze, Brembo prevede che almeno quattro posizioni siano riservate a imprenditori o manager con background internazionale e/o provenienti da un'area geografica ove il business di Brembo è significativamente presente. Con riferimento ai requisiti quantitativi individuati dal Regolamento del CdA figurano l'età degli Amministratori Indipendenti, che non può essere inferiore a 35 anni⁵ e non può superare i 70 anni,⁶ e la previsione di una quota riservata al genere meno rappresentato secondo le disposizioni normative vigenti oltre all'identificazione di elementi qualitativi relativi alle competenze e professionalità degli Amministratori.

In relazione a tali criteri si sottolinea che nell'ambito dell'attività periodica di autovalutazione del Consiglio di Amministrazione, è risultato che tutti gli Amministratori sono in possesso dei requisiti normativi e regolamentari vigenti per la carica nonché dei Criteri Aggiuntivi, sia qualitativi sia quantitativi, previsti al Nuovo Art. 2.C.3 del Codice di Autodisciplina Brembo S.p.A. In particolare:

- almeno un terzo del Consiglio di Amministrazione è costituito dal genere meno rappresentato;
- la dimensione dell'Organo Amministrativo è adeguata e consente l'efficace svolgimento dei lavori, aggiungendo qualità al dibattito;
- la composizione del Consiglio di Amministrazione è un mix adeguato, anche per diversità di competenze, fasce d'età e anzianità di carica, alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del Gruppo, che costituisce, tra l'altro, un presupposto fondamentale per un'efficace e competente gestione dell'impresa, fornendo advisory e challenge sulle strategie aziendali.

Per ulteriori approfondimenti riguardo ai criteri di diversità dell'Organo Amministrativo definiti da Brembo si rimanda al Codice di Autodisciplina di Brembo (art. 2.c.3), disponibile all'indirizzo https://www.brembo.com/it/PrincipiCodici/ManualiCorporateGovernance_XI_novembre2018.pdf.

5 Compiuti alla data di presentazione delle liste

6 Compiuti alla data di presentazione delle liste

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

Con riferimento alla formazione e allo sviluppo delle competenze degli Amministratori, Brembo ha definito uno specifico percorso di induction articolato in più sessioni. Attraverso questa iniziativa il Gruppo si prefigge l'obiettivo di fornire ad Amministratori e Sindaci, un'adeguata conoscenza della Società e del settore in cui opera il Gruppo, dei suoi prodotti, della sua organizzazione, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione, nonché dei principi di corretta gestione dei rischi, del quadro normativo di riferimento e dei principali trend in grado di generare un 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 Consiglio di Amministrazione 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 tal riguardo, le sessioni dell'induction program svolte nel corso del 2018 hanno riguardato l'approfondimento delle tematiche evidenziate nella Board Performance Evaluation 2017 dagli stessi Consiglieri e Sindaci. In particolare, nel corso dell'anno si sono svolte quattro sessioni di approfondimento, tenute dai Chief Operating Officers e dai Chief Central Department Officers del Gruppo, sui temi delle Politiche Retributive, della People Strategy & Future Trends, della Cybersecurity e della Matrice Rischio inerenti la GDPR, delle strategie di crescita organica e non organica e delle operazioni di M&A.

Consiglio di Amministrazione

| Carica | Componenti | Anno di nascita | Anzianità di carica | In carica da | In carica fino a | Lista | Esec. | Non Esec. | Indip. da Codice | Indip. da TUF | Partecipazione alle riunioni 2018 | Numero altri incarichi |
|---------------------------|--------------------------|-----------------|---------------------|--------------|-------------------------------------|-------|-------|-----------|------------------|---------------|-----------------------------------|------------------------|
| Presidente | Alberto Bombassei | 1940 | 21.12.84 | 20.04.2017 | Approvazione Bilancio al 31.12.2019 | M | X | | | | 100% | - |
| Vice Presidente Esecutivo | Matteo Tiraboschi | 1967 | 24.04.02 | 20.04.2017 | Approvazione Bilancio al 31.12.2019 | M | X | | | | 100% | - |
| Amministratore Delegato | Andrea Abbati Marescotti | 1964 | 06.06.11 (coopt.) | 20.04.2017 | Approvazione Bilancio al 31.12.2019 | M | X | | | | 100% | - |
| Amministratore | Cristina Bombassei | 1968 | 16.12.97 (coopt.) | 20.04.2017 | Approvazione Bilancio al 31.12.2019 | M | X | | | | 100% | - |
| Amministratore | Giovanni Canavotto | 1951 | 20.04.17 | 20.04.2017 | Approvazione Bilancio al 31.12.2019 | M | X | | | | 100% | - |
| Amministratore | Barbara Borra | 1960 | 29.04.14 | 20.04.2017 | Approvazione Bilancio al 31.12.2019 | M | | X | X | X | 88% | 1 |
| Amministratore | Laura Cioli | 1963 | 20.04.17 | 20.04.2017 | Approvazione Bilancio al 31.12.2019 | M | | X | X | X | 100% | 3 |
| Amministratore | Nicoletta Giadrossi | 1966 | 20.04.17 | 20.04.2017 | Approvazione Bilancio al 31.12.2019 | m | | X | X | X | 100% | 3 |
| Amministratore | Umberto Nicodano | 1952 | 03.05.00 | 20.04.2017 | Approvazione Bilancio al 31.12.2019 | M | | X | | | 88% | 5 |
| Amministratore (LID) | Valerio Battista | 1957 | 20.04.17 | 20.04.2017 | Approvazione Bilancio al 31.12.2019 | M | | X | X | X | 100% | 1 |
| Amministratore | Gianfelice Rocca | 1948 | 29.04.11 | 20.04.2017 | Approvazione Bilancio al 31.12.2019 | M | | X | X | X | 75% | 10 |

Numero di riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento (2018)

CdA: 8

**Comitato controllo rischi e sostenibilità**

| Carica | Componenti | Membro | Partecipazione alle riunioni |
|---|---------------------|----------|------------------------------|
| Amministratore | Barbara Borra | X | 100% |
| Amministratore | Laura Cioli | X(Pres.) | 100% |
| Amministratore | Nicoletta Giadrossi | X | 100% |
| Amministratore | Umberto Nicodano | | |
| Amministratore | Gianfelice Rocca | | |
| Numero di riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento (2018) | | CCRS: 6 | |

Comitato remunerazione e nomine

| Carica | Componenti | Membro | Partecipazione alle riunioni |
|---|---------------------|----------|------------------------------|
| Amministratore | Barbara Borra | X(Pres.) | 100% |
| Amministratore | Laura Cioli | | |
| Amministratore | Nicoletta Giadrossi | X | 100% |
| Amministratore | Umberto Nicodano | X | 100% |
| Amministratore | Gianfelice Rocca | | |
| Numero di riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento (2018) | | CRN: 1 | |

► Collegio Sindacale.

È l'Organo indipendente preposto a vigilare sull'osservanza della legge e dello Statuto sociale, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla Società.

Il Collegio Sindacale è stato identificato con il "Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile" in base al D. Lgs. 39/2010 (come modificato dal D. Lgs. 135/2016), con funzioni di vigilanza sul processo di informativa finanziaria, sull'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna e di gestione del rischio, sulla revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati e sull'indipendenza del revisore legale.

Il Collegio Sindacale di Brembo è composto da tre Sindaci effettivi e due Sindaci supplenti, nominati dall'Assemblea degli Azionisti del 20 Aprile 2017, mediante il voto di lista; il Presidente del Collegio è nominato dalla lista di minoranza. Tutti i membri del Collegio Sindacale sono in possesso dei requisiti di eleggibilità, onorabilità e professionalità previsti dalla legge. Inoltre, i Sindaci effettivi sono scelti tra persone che possono essere qualificate come indipendenti in virtù di quanto previsto dal Codice di Autodisciplina.

Collegio Sindacale

| Carica | Componenti | Anno di nascita | Data di prima nomina | In carica da | In carica fino a | Lista | Indip. da Codice | Partecipazione alle riunioni del Collegio Sindacale nel 2018 | Partecipazione alle riunioni del CdA nel 2018 | Peso altri Incarichi |
|---|-------------------|-----------------|----------------------|--------------|-------------------------------------|------------------------|------------------|--|---|----------------------|
| Sindaci Effettivi | | | | | | | | | | |
| Presidente | Raffaella Pagani | 1971 | 29.04.2014 | 20.04.2017 | Approvazione Bilancio al 31.12.2019 | m | X | 100% | 100% | 4,31 |
| Sindaco effettivo | Alfredo Malguzzi | 1962 | 20.04.2017 | 20.04.2017 | Approvazione Bilancio al 31.12.2019 | M | X | 100% | 88% | N.A. |
| Sindaco effettivo | Mario Tagliaferri | 1961 | 20.04.2017 | 20.04.2017 | Approvazione Bilancio al 31.12.2019 | M | X | 92% | 100% | 4,51 |
| Sindaci Supplenti | | | | | | | | | | |
| Sindaco supplente | Myriam Amato | 1974 | 29.04.2014 | 20.04.2017 | Approvazione Bilancio al 31.12.2019 | m | X | – | – | – |
| Sindaco supplente | Marco Salvatore | 1965 | 29.04.2014 | 20.04.2017 | Approvazione Bilancio al 31.12.2019 | M | X | – | – | – |
| Numero di riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento (2018) | | | | | | Collegio Sindacale: 13 | CdA: 8 | CCRS: 6 | CRN: 1 | |

Politiche sulla diversità dell'Organo di Controllo

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

In aggiunta ai requisiti normativi e regolamentari vigenti, con l'aggiornamento del Codice di Autodisciplina di Brembo S.p.A. in data 7 novembre 2018, il Consiglio di Amministrazione ha introdotto nuovi criteri di diversità, anche di genere, volti a garantire la composizione di un organo di controllo adeguato alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del Gruppo.

In particolare, tra i requisiti per i candidati alla carica di Sindaco si segnalano

- almeno un terzo dei membri effettivi e supplenti del collegio sindacale è composto da sindaci del genere meno rappresentato;
- riconosciuto rispetto di principi etici condivisi;
- esperienza complessiva di almeno un triennio in attività professionali o universitarie strettamente attinenti a quello di attività della Società; oppure

► Società di Revisione.

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

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

► Sistema delle Deleghe.

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

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

Con riferimento all'attuale composizione dell'Organo di Controllo, nell'ambito dell'attività di autovalutazione del Collegio Sindacale è emerso che:

- tutti i sindaci sono in possesso dei requisiti normativi e regolamentari vigenti per la carica dei Criteri Aggiuntivi, sia qualitativi sia quantitativi, previsti al Nuovo Art. 8.C.3 del Codice di Autodisciplina Brembo S.p.A.;
- la composizione dell'Organo di controllo è un mix adeguato di competenze e che almeno un terzo dei suoi componenti è rappresentante del genere meno rappresentato.

Per ulteriori approfondimenti riguardo ai criteri di diversità dell'Organo Amministrativo definiti da Brembo si rimanda al Codice di Autodisciplina di Brembo (art. 8.c.3), disponibile all'indirizzo https://www.brembo.com/it/PrincipiCodici/ManualiCorporateGovernance_XI_novembre2018.pdf.

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

- 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;
- la condivisione delle decisioni e degli impegni anche onerosi da porre in essere in nome e per conto della Società;
- la prevenzione dall'abuso dei poteri attribuiti.

► 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

Una corretta gestione delle attività aziendali in Brembo significa avere comportamenti trasparenti, etici e appropriati sotto ogni profilo. Con ciò s'intende non solo l'osservanza delle leggi e norme vigenti, ma anche la considerazione delle aspettative e delle aspirazioni dei diversi stakeholder.

Al fine di promuovere una politica preventiva di Gruppo, Brembo ha implementato un sistema di compliance globale ed integrato, dotandosi di un sistema di strumenti validi per tutto il Gruppo (Brembo Corporate and Compliance Tools⁷) volti a garantire un elevato standard etico. Il Codice Etico è il pilastro di tale sistema, ma deve essere letto ed interpretato unitamente ai documenti considerati essenziali per lo sviluppo e la diffusione dei valori fondamentali per il Gruppo, quali il Codice di condotta anti-corruzione, il Code of Basic Working Conditions, la Policy on non discrimination and diversity e altri codici di comportamento, politiche, procedure, linee guida e disposizioni organizzative ad oggi esistenti. Tali documenti sono in linea con le richieste del D. Lgs. 254/2016 il quale richiede di fornire informazioni inerenti le politiche praticate dall'impresa per la gestione degli impatti della propria attività negli ambiti non finanziari.

► **Codice Etico.** Enuncia le norme di comportamento cui deve essere ispirata l'attività di tutti coloro che, a qualsiasi titolo, operano per Brembo, al fine di supportare una crescita sostenibile e proteggere la reputazione aziendale, nel rispetto dei principi condivisi a livello di Gruppo delle leggi applicabili e delle best practices. Il documento incoraggia la comprensione e il rispetto delle diversità dei Paesi in cui Brembo opera e diffonde 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.

► **Codice di condotta anti-corruzione.** Ha l'obiettivo di garantire i principi di trasparenza, assicurare la chiarezza nell'ambito dei comportamenti ammessi e la conformità alle relative normative anticorruzione in qualsiasi luogo in cui Brembo svolge la propria attività e da parte di tutti coloro che, a qualsiasi titolo, operano per Brembo. 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 anti-corruzione viene condiviso con il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, all'Organismo di Vigilanza e il CdA.

La seconda edizione del Codice è stata approvata dal CdA di Brembo S.p.A. nel luglio 2017 e diffusa a tutti i dipendenti del Gruppo.

Per le Società del Gruppo che hanno sede in Cina è stato adottato un Addendum Antibribery China che, a integrazione del Codice di condotta anti-corruzione 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.** Brembo ha adottato un Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001 (di seguito Modello 231), approvato dal CdA e applicato a Brembo S.p.A., conforme a quanto definito nelle Linee Guida di Confindustria per la predisposizione dei modelli organizzativi, che è parte integrante del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi. Esso è costituito da:

- una Parte Generale, in cui sono illustrati il profilo della Società, la normativa di riferimento, la funzione e le modalità di costruzione del Modello 231, i destinatari, il Regolamento dell'Organismo di Vigilanza, il sistema disciplinare e le misure da adottare per la relativa formazione, diffusione, nonché per le modifiche e l'aggiornamento;
- diverse Parti Speciali, relative alle specifiche tipologie di reati la cui commissione è ritenuta astrattamente ipotizzabile in Brembo in ragione del proprio profilo e dell'attività

⁷ 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.

svolta, che stabiliscono i principi di comportamento e le misure preventive adottate dalla Società;

- schede Attività Sensibili che, distinte per reato e per aree sensibili, riportano le seguenti indicazioni: (i) Descrizione del Reato presupposto; (ii) Descrizione dell'Attività Sensibile rispetto a tale Reato; (iii) Soggetti coinvolti nell'Attività Sensibile; (iv) Ambiente di Controllo; (v) Descrizione dei Protocolli di Controllo adottati.

Nel corso del 2018 Brembo ha pubblicato una versione aggiornata del Modello di Organizzazione Gestione e Controllo, che recepisce al proprio interno le modifiche alla normativa occorse nell'anno. In particolare, a seguito dell'entrata in vigore della legge 179 del 30 Novembre 2017 sul Whistleblowing, il Modello è stato aggiornato al fine di includere da una parte gli strumenti di gestione e le eventuali sanzioni relative alla violazione delle misure di protezione dei soggetti segnalanti, dall'altra la definizione degli strumenti di controllo e gestione dei canali formali per la comunicazione di eventuali violazioni all'Organismo di Vigilanza.

- ▶ **Brembo Compliance Guidelines.** 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. Prevengono le responsabilità penali di Brembo S.p.A. e delle sue controllate e la risalita della responsabilità dell'ente dalle controllate alla Capogruppo. Sono approvate dal CdA.
- ▶ **Programmi di compliance locali.** Sono implementati in ciascuna Società controllata e riassunti in uno specifico documento (avviene in Italia con il Modello 231) per prevenire o mitigare la responsabilità dell'impresa ai sensi della normativa locale, attraverso un processo di valutazione dei rischi, una mappatura delle aree sensibili ed elaborando i più idonei protocolli di controllo, che fanno parte del Sistema di Controllo e Gestione Rischi proprio di ciascuna controllata. Ogni Country General Manager, quale responsabile della funzionalità del Sistema di Controllo e Gestione Rischi di ciascuna Società, è referente per l'implementazione e il monitoraggio del progetto di programmi di compliance locale, con il supporto dei diversi responsabili di processo e della relativa struttura organizzativa.

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

- ▶ **Codice di Condotta Antitrust.** È stato approvato dal CdA di Brembo S.p.A. il 9 novembre 2017, al fine di rafforzare la sensibilità e la cultura delle strutture aziendali rispetto all'osservanza delle regole di concorrenza, anche alla luce di quanto previsto nel proprio Codice Etico, fornendo appropriati strumenti di monitoraggio. Integra il programma di Compliance Antitrust già attuato in azienda e costituisce una guida pratica, focalizzata sul business del Gruppo, che illustra in modo chiaro i divieti posti dalla normativa antitrust, le aree o situazioni di rischio di violazioni maggiormente diffuse, nonché i comportamenti corretti da adottare per garantire il pieno rispetto della normativa antitrust nei vari Paesi in cui Brembo opera.

Si applica ai dipendenti di Brembo S.p.A. e delle Società controllate UE e costituisce il modello di riferimento sul quale sono stati costruiti e implementati nel corso dell'anno i programmi di Compliance per le Società del Gruppo con sede fuori dall'Unione Europea. In particolare ha rivestito un ruolo importante l'attività di formazione svolta nel 2018 per divulgare in tutto il Gruppo gli ambiti applicativi del Codice.

Nel 2018 non sono state registrate azioni legali riferite a concorrenza sleale, antitrust e pratiche monopolistiche.



► **Privacy Policy.** È stata approvata dal Consiglio di Amministrazione di Brembo l'8 maggio 2018 e delinea i principi fondamentali per la protezione dei dati personali. In particolare la politica prevede istruzioni specifiche rivolte a tutti i dipendenti e ai collaboratori del Gruppo riguardo alla gestione dei dati personali, in conformità a quanto previsto dal Regolamento europeo 679/2016/UE (General Data Protection Regulation). 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 privacy.italy@brembo.it, attraverso la quale gli stakeholder hanno 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.

Nel corso del 2018 Brembo non ha registrato casi di violazione della privacy o perdita di dati personali dei propri clienti.

► **Code of Basic Working Conditions.** Introdotto nel 2011 e aggiornato nel 2016, 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 dei lavoratori.

Nella definizione di tale Codice, il Gruppo si è ispirato alle principali fonti e standard internazionali, tra cui la Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo delle Nazioni Unite, la Dichiarazione Tripartita di Principi sulle Imprese Multinazionali, la Politica Sociale dell'ILO e le Linee Guida destinate alle Imprese Multinazionali dell'OCSE.

La pubblicazione di questo documento, che esprime l'attenzione e l'impegno di Brembo alla tutela dei lavoratori e allo sviluppo del territorio, ha permesso alla Società di coinvolgere anche la propria catena di fornitura e di diffondere il proprio modo di fare business in modo etico nel rispetto dei valori inclusi nel Codice Etico Brembo.

► **Policy on non discrimination and diversity.** Attraverso questa policy Brembo riconosce e promuove il valore positivo della diversità e mostra il suo impegno nel contrastare qualsiasi forma di discriminazione, basata su sesso, razza, colore, religione, credo, età, origine etnica, origine nazionale, stato civile, gravidanza, disabilità, orientamento sessuale o qualsiasi altra caratteristica o condizione personale, nell'ambito di tutti i rapporti di lavoro. In particolare, Brembo si impegna a

fare in modo che tutte le persone abbiano uguale opportunità di accesso a lavoro, servizi e programmi indipendentemente da caratteristiche personali non correlate a prestazioni, competenza, conoscenze o qualifiche.

► **Policy Supply Chain.** Emessa e pubblicata a fine 2017, sul sito internet aziendale, la nuova versione della politica sulla gestione della catena di fornitura esprime l'impegno di Brembo nel selezionare fornitori potenziali che possano fornire prodotti e servizi in linea con l'approccio del Gruppo verso la qualità e la soddisfazione del cliente. I criteri e le modalità di selezione e interazione con i fornitori hanno il fine di garantire adeguati livelli di qualità e di affidabilità dei componenti d'acquisto, assicurando anche una corretta gestione delle connesse tematiche ambientali.

► **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 economiche finanziarie, responsabilità sociale e ambientale, operando lungo tutta la catena del valore.

► **Codice di Condotta per Fornitori:** Pubblicato nel corso del 2017, sintetizza al proprio interno i principi espressi dalla politica di sostenibilità di Brembo a cui i fornitori del Gruppo sono tenuti a conformarsi. La sottoscrizione del Codice rappresenta un requisito essenziale per la registrazione al "Brembo Supplier Portal" e comporta l'impegno da parte dei fornitori ad adottare i medesimi comportamenti definiti dal Gruppo sui temi di sostenibilità e a trasferirli alla loro catena di fornitura. In aggiunta il documento contiene le linee guida per il controllo e monitoraggio dell'applicazione dei principi di sostenibilità da parte dei fornitori. Nel 2018 il Codice di Condotta per Fornitori è stato pubblicato sul sito web del Gruppo nell'area dedicata ai fornitori: <https://www.brembo.com/it/company/fornitori/politica-fornitori>. Il Supplier Code of Conduct ha inoltre sostituito il Code of Basic Working Conditions negli allegati delle General Terms & Conditions of Purchasing che Brembo chiede di rispettare e che sono richiamate in ogni ordine di acquisto emesso.

► **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. La Politica della Qualità, documento che esprime l'impegno di Brembo rivolto al raggiungimento della soddisfazione del Cliente e al miglioramento continuo, rappresenta parte integrante del Manuale della Qualità. Definisce i principali obiettivi in materia di qualità quali, oltre alla soddisfazione del cliente e al miglioramento continuo, la costante innovazione del prodotto, del servizio e dei processi interni, lo sviluppo ed 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 Salute, Sicurezza e Ambiente.** Esprime l'impegno di Brembo per il miglioramento continuo delle performance in tema di salute e sicurezza del lavoro all'interno del Gruppo. Contiene i principi, che sono resi pubblici sul sito aziendale attraverso la Politica Sicurezza e Ambiente, e i 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.

Principi per la gestione della sicurezza e dell'ambiente

- La prevenzione dei rischi per i lavoratori è attuata attraverso una gestione appropriata di sostanze e processi e una corretta conduzione, manutenzione e controllo degli impianti.
- La formazione e l'informazione sono gli strumenti principali per trasmettere e comunicare ai collaboratori i principi, le linee guida e le modalità di attuazione del Sistema di Gestione Salute e Sicurezza sul lavoro.
- La propensione di Brembo a ridurre i rischi residui delle proprie attività si attua anche attraverso la comunicazione aperta ed efficace con le persone e gli esterni.
- È necessario coinvolgere fornitori e contrattisti nel Sistema di Gestione Sicurezza per ridurre i rischi delle attività lavorative svolte all'interno dei siti industriali.
- La salute, la sicurezza individuale e collettiva sono un requisito inalienabile: a questo fine sono orientate le decisioni aziendali e i comportamenti individuali.
- Il coinvolgimento più ampio e diffuso di tutti i dipendenti è il requisito fondamentale per il continuo miglioramento dei processi e dei servizi per gli aspetti di Salute e Sicurezza sul Lavoro.



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

► **Organismo di Vigilanza (OdV)**. Composto da tre membri, l'attuale OdV è stato nominato dal CdA in occasione del rinnovo delle cariche sociali da parte dell'Assemblea in data 20 aprile 2017 ed è destinato a rimanere in carica fino alla scadenza del mandato del Consiglio di Amministrazione e quindi, fino all'approvazione del Bilancio dell'esercizio 2019. In virtù di quanto previsto dal Modello 231 di Brembo circa i requisiti richiesti ai membri dell'OdV (autonomia, indipendenza, onorabilità, professionalità), nonché delle best practices 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. L'OdV ha il compito di monitorare, raccogliere e segnalare al CdA ogni irregolarità o violazione al Modello di Organizzazione Gestione e Controllo, adottato ai sensi del D.Lgs. 231/01 dalle Società Brembo S.p.A. e La.Cam. S.r.l., nonché le violazioni al Codice Etico e al Codice di condotta anti-corruzione, validi per tutto il Gruppo. Anche presso la Società spagnola Corporacion Upwards 98 S.A. in ottemperanza alle leggi locali è istituito un Organismo con analoga funzione. Tutti i membri sono in possesso di requisiti di autonomia, indipendenza, onorabilità e professionalità, volti a garantire continuità di azione ed assicurare un'effettiva ed efficace attuazione del Modello.

Organismo di Vigilanza

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

► **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. L'Internal Audit ha il compito di assistere il Gruppo nel raggiungimento dei propri obiettivi con un approccio professionale sistematico, orientato a fornire servizi a valore aggiunto in ogni area di sua competenza, nell'ottica di un miglioramento continuo. Ha, inoltre, il compito di verificare e valutare l'operatività e l'idoneità del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi del Gruppo, coerentemente con le Linee Guida e le Politiche di attuazione approvate dal Consiglio di Amministrazione di Brembo.

► **Direzione Legale e Societario di Gruppo**. Predispone 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 e antitrust.

► **Direzione Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo**. Raccolge e assicura l'adeguata analisi e gestione delle segnalazioni concernenti il Code of Basic Working Conditions e sulla Policy on non discrimination and diversity.

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

- ▶ **Procedura Segnalazioni (Whistleblowing).** Finalizzata a istituire e gestire correttamente canali di comunicazione diretta per la tempestiva segnalazione di eventuali violazioni e irregolarità riguardanti il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, il Codice Etico o altre disposizioni facenti parte dei Codici di comportamento di Brembo.

La Procedura Segnalazioni del Gruppo, in linea con quanto previsto dalla legge 179 del 30 Novembre 2017 sul Whistleblowing, è strutturata in maniera da assicurare la riservatezza del segnalante e la confidenzialità delle informazioni ricevute, nonché la validità delle stesse. In particolare l'Organismo di Vigilanza garantisce adeguata protezione dalle segnalazioni in mala fede, censurando simili condotte e informando i soggetti o le società coinvolte nei casi di accertata mala fede. Inoltre la procedura stabilisce che le segnalazioni effettuate da mittenti anonimi sono prese in considerazione soltanto se opportunamente circostanziate e supportate da elementi fattuali. In base alla Procedura Segnalazioni, eventuali violazioni, comportamenti o pratiche non conformi a quanto stabilito nel Codice di condotta anti-corrruzione devono essere segnalate direttamente all'Organismo di Vigilanza, utilizzando uno dei canali messi a disposizione dalla Procedura stessa. Tutti gli stakeholder hanno la possibilità di segnalare eventuali casi di violazione e irregolarità, attraverso la mail dedicata organismo_vigilanza@brembo.it. Nel corso del 2018 il Gruppo non ha registrato segnalazioni riguardanti episodi di corruzione.

- ▶ **Piani di formazione.** Il rispetto e l'adesione ai principi del Codice Etico, del Codice di condotta anti-corrruzione, del Programma di Conformità Antitrust e del Modello 231 vengono promossi anche attraverso specifici piani di formazione

dei collaboratori del Gruppo. Le iniziative di formazione, che prevedono lezioni in aula e attraverso strumenti di e-learning, sono personalizzate in base al ruolo ricoperto e al livello di esposizione al rischio delle singole persone. In particolare, risulta importante l'utilizzo degli specifici strumenti di Corporate Governance e di compliance (**Brembo Corporate and Compliance Tools**), disponibili e scaricabili anche dal sito internet aziendale. Inoltre, una copia del Codice Etico viene distribuita a tutti coloro che lavorano per Brembo e a tutti i nuovi assunti. Nel corso del 2018 l'Azienda ha pubblicato sulla intranet aziendale una presentazione illustrativa del Sistema di Governance e Compliance di Brembo, da utilizzare nel corso delle attività formative svolte presso tutte le Società del Gruppo.

La campagna di formazione sul tema corruzione è stata avviata nel gennaio 2012 tramite un corso on line sul Modello 231/01 che include una parte speciale dedicata a tale materia, e quindi con sessioni in aula, a seguito dell'adozione della prima edizione del Codice anti-corrruzione (novembre 2013). Essa è proseguita anche nel 2018 coinvolgendo l'8% della popolazione aziendale, principalmente costituito da neoassunti e dai dipendenti delle Società estere del Gruppo.

Nel corso del 2018 Brembo ha inoltre promosso lo svolgimento di due sessioni di formazione in aula, a cura del Data Protection Office, sui nuovi principi normativi contenuti nel recente Regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR). A questi corsi hanno partecipato i Referenti Privacy di Brembo, in qualità di attori principali per la gestione pratica e operativa delle attività di trattamento dei dati personali nelle diverse funzioni e Società del Gruppo. Brembo ha inoltre coinvolto nel corso dell'anno i dipendenti della Direzione ICT in attività di formazione specifica sul tema della privacy e protezione dei dati. Infine, a dicembre 2018 il Gruppo ha attivato un corso in modalità e-learning sulla GDPR aperto a tutto il personale autorizzato.

Per quanto riguarda il tema dell'antitrust, Brembo ha organizzato specifiche sessioni di formazione per le funzioni commerciali di Performance Group e Aftermarket, con un focus particolare sui contratti di distribuzione.

Infine, nel corso del 2018 Brembo ha inserito all'interno dei contratti per i business partner uno specifico richiamo al nuovo Codice di Condotta dei Fornitori che riprende i principi etici e di anticorrruzione adottati dal Gruppo.



1.606

Persone Brembo

formate nel 2018 su temi di etica, antitrust, anti corruzione e compliance al Modello 231.



3.3 Il Sistema di Controllo Interno e la Gestione dei Rischi

La capacità di un'azienda di gestire efficacemente i rischi aziendali concorre a mantenere il valore della stessa in un'ottica di sostenibilità nel lungo periodo. Per questo motivo Brembo ha definito un preciso Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi (SCIR), che si pone quale parte integrante del sistema di Corporate Governance del Gruppo. Tale sistema è stato definito in ottemperanza alle migliori prassi in ambito nazionale e internazionale e raccoglie al proprio interno specifiche regole, procedure e responsabilità organizzative per la corretta identificazione e gestione dei rischi aziendali.

Il Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi è espressione del Codice Etico di Brembo, in quanto nasce dalla condivisione dei principi e valori etici aziendali ed è destinato a consolidare nel tempo una vera e propria cultura dei controlli nell'impresa orientati alla legalità, alla correttezza e alla trasparenza in tutte le attività aziendali, coinvolgendo l'intera l'organizzazione nello sviluppo e nell'applicazione di metodi per identificare, misurare, gestire e monitorare i rischi. Nello specifico, l'assetto organizzativo finalizzato alla gestione dei rischi aziendali si articola come segue:

Assetto Organizzativo

- il **Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità** ha il compito di supportare le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi e alle tematiche di sostenibilità connesse all'esercizio dell'attività di Brembo e alle sue dinamiche di interazione con tutti gli stakeholder;
- l'**Amministratore Esecutivo**, con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, ha il compito di identificare i principali rischi aziendali, dando esecuzione alle Linee Guida in tema di gestione dei rischi e verificandone l'adeguatezza;
- il **Risk Manager** ha il compito di garantire, insieme al management, che i principali rischi afferenti a Brembo e alle sue

controllate risultino correttamente identificati, adeguatamente misurati, gestiti, monitorati e integrati con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici;

- l'**Internal Audit** ha il compito, da un lato, di garantire le modalità di valutazione e gestione dei rischi da parte di Brembo attraverso un approccio "risk based", dall'altro, di contribuire all'identificazione, gestione e controllo di possibili eventi negativi, al fine di fornire una ragionevole certezza in merito al raggiungimento degli obiettivi del Gruppo.

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

Politica di gestione del rischio

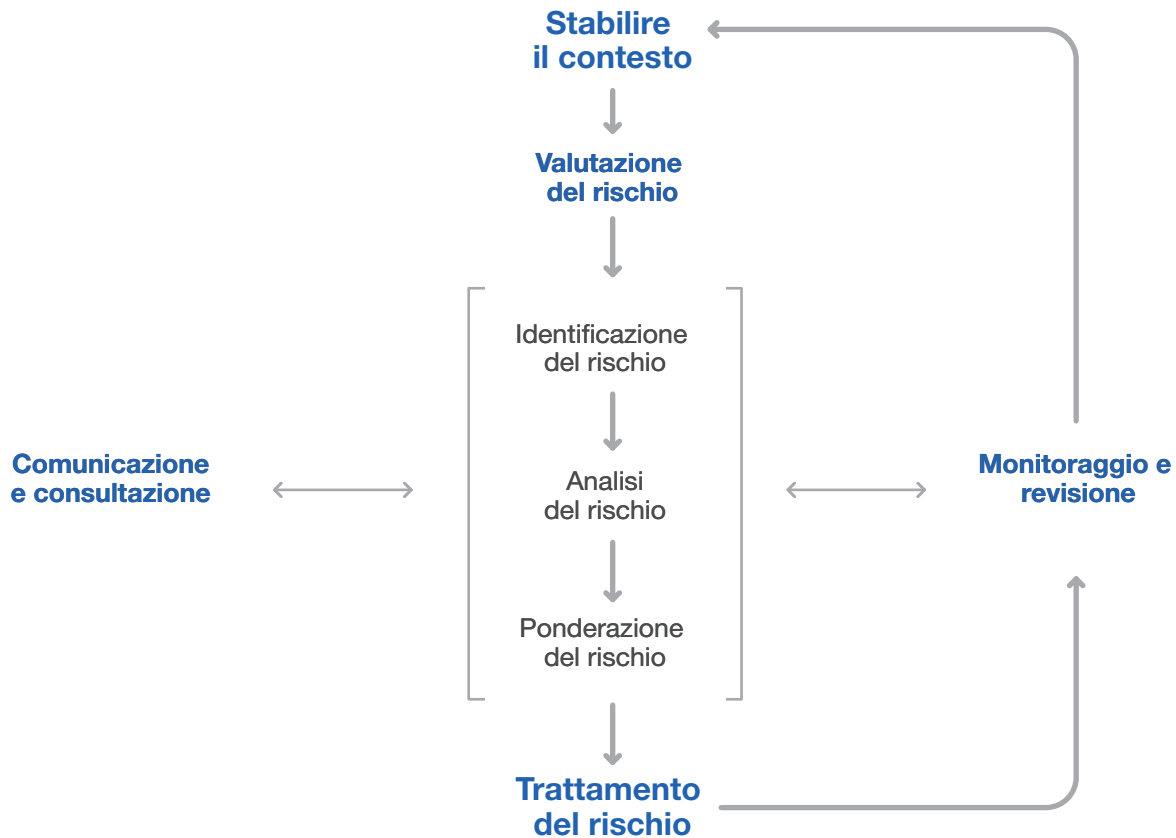
Una **Politica di gestione del rischio** ispirata allo **standard ISO 31000**, approvata dal Consiglio di Amministrazione, che definisce gli orientamenti e gli indirizzi generali del Gruppo con riferimento ai rischi, alla loro gestione e armonizzazione dei processi. La politica di gestione del rischio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

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, e 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 ed 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.



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; tale rischio è comunque mitigato dall'adozione di una politica di diversificazione dei business per prodotto e area geografica, tale da consentire il bilanciamento del rischio a livello di Gruppo. Inoltre, Brembo monitora costantemente l'evoluzione dei rischi (politico, economico/finanziario e di sicurezza) legati ai Paesi il cui contesto politico-economico generale e il regime fiscale potrebbero in futuro rivelarsi instabili, al fine di adottare le eventuali misure atte a mitigarne i potenziali rischi;
- **rischi strategici:** 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 technologies, il 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.

La gestione del rischio è parte integrante dei processi decisionali e di gestione del business, ivi inclusi la pianificazione strategica e operativa, la gestione delle nuove iniziative di business e del cambiamento ad esse connesso, nonché la realizzazione di una reportistica dedicata per gli stakeholder.

D. Lgs. 254/2016

Nel corso dell'esercizio 2018, 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. Avvalendosi del supporto di una società di consulenza specializzata, 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 ad oggi poste in atto e gli obiettivi futuri per la loro gestione.

Rischi ambientali. Rientra nella sfera dei rischi di carattere ambientale subito l'acquisizione da parte del Gruppo di terreni a fini produttivi, o di aziende già esistenti, aventi sottosuolo contaminato a causa di eventi antecedenti l'acquisto. In relazione a questa fattispecie, Brembo svolge puntuali attività di "due diligence" ambientale volte all'identificazione di eventuali criticità. I rischi ambientali sono inoltre legati a possibili non conformi-

tà rispetto ai requisiti ambientali previsti dalle normative locali in vigore o ad eventuali nuovi obblighi derivanti da cambiamenti nel quadro normativo di riferimento, con particolare attenzione alle emissioni in atmosfera, alla gestione dei rifiuti e agli scarichi idrici. Al fine di mitigare tali rischi, il Gruppo si impegna in un monitoraggio costante dell'evoluzione del contesto normativo nei Paesi in cui opera attraverso la partecipazione a comitati locali, all'adesione ad associazioni di categoria e avvalendosi di consulenze specifiche, al fine di identificare nuovi trend normativi e adeguarsi tempestivamente alle nuove regolamentazioni.

Brembo verifica, inoltre, il rispetto dei requisiti ambientali dei propri siti produttivi nel mondo attraverso audit periodici. Nel 2018 tale attività è stata ulteriormente intensificata. Importante novità nel corso dell'anno ha riguardato l'aggiornamento del Sistema di Gestione dei Rischi Ambientali, parte integrante del Sistema di Gestione Ambientale certificato secondo lo standard ISO14001:2015 e il cui recepimento sarà finalizzato per tutti gli stabilimenti del Gruppo nel corso del 2019.

Nel corso degli ultimi anni è infine cresciuta la rilevanza dei rischi connessi al cambiamento climatico e al conseguente inasprimento degli eventi atmosferici estremi (ad esempio inondazioni e tornado) che possono interessare i siti produttivi del Gruppo causando, oltre a danni materiali e implicazioni di continuità produttiva, anche una potenziale dispersione di sostanze pericolose nell'ambiente. A presidio di tali criticità il Gruppo si impegna ad avviare un'attività di monitoraggio puntuale degli studi emergenti sul tema e di approfondimento delle metodologie esistenti per la valutazione dei rischi derivanti dal cambiamento climatico.

Rischi relativi alla gestione della catena di fornitura e alla tutela dei diritti umani. Tali rischi riguardano l'eventuale mancato rispetto, da parte dei fornitori, del Codice di Condotta Brembo riguardo le tematiche di sostenibilità, tra cui il rispetto dei diritti umani, la tutela ambientale, la salvaguardia della salute e sicurezza sul luogo di lavoro e la lotta alla corruzione.

A tal proposito Brembo richiede ai propri fornitori di Materiali Diretti la compilazione di un questionario di auto-valutazione riguardo al proprio impegno rispetto ai temi sopracitati. I questionari compilati sono successivamente analizzati dalle Direzioni Aziendali 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.

Inoltre, si evidenzia l'evoluzione del contesto normativo in Cina, dove l'introduzione di prescrizioni più stringenti in materia ambientale potrebbe generare un rischio subito da Brembo relativo all'interruzione della fornitura da parte di alcune aziende situate in tali aree. A tale proposito il Gruppo ha avviato specifiche attività di diversificazione volte a mitigare questo rischio, identificando e selezionando fornitori alternativi.

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, attraverso un'analisi continua delle criti-

cità e l'adozione di un approccio preventivo. In tale ambito rientrano il rischio di infortuni e/o di disabilità permanente a seguito di incidenti sul luogo di lavoro e il rischio di malattie professionali. Per quanto riguarda il rischio di infortuni e/o di disabilità permanenti, con particolare riferimento all'esposizione a materiali ad alte temperature e all'utilizzo dei carrelli elevatori, il Gruppo pone in atto numerose attività di mitigazione, che comprendono la ricerca di nuovi sistemi di movimentazione dei carichi caratterizzati da una maggior efficacia, affidabilità e sicurezza; la sperimentazione di sistemi automatici all'interno dei siti al fine di ottimizzare la movimentazione dei materiali e di sistemi che diminuiscono la possibilità di contatto uomo/carrello e carrello/carrello; la valutazione periodica dei rischi associati all'esposizione a materiali ad alte temperature; lo svolgimento di attività di formazione specialistica per il personale che opera nelle fonderie; la segregazione fisica della aree in cui vi è presente metallo fuso, restringendo l'accesso ad un numero limitato di addetti. A presidio dei rischi legati alle malattie professionali, il Gruppo valuta le operazioni svolte dai propri dipendenti al fine di rilevare il carico muscolo-scheletrico associato. In particolare, con riferimento alle operazioni che presentano maggiori criticità in tale ambito, Brembo promuove l'adozione di nuovi sistemi innovativi e automatizzati. 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.

- **Riguardo alla gestione del personale** sussiste, in alcune aree in cui il Gruppo opera, il rischio connesso alla disponibilità di manodopera diretta e indiretta. 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 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. Infine, per mantenere alta l'attrattività del brand Brembo come employer, sono state implementate campagne di comunicazione ad hoc, con particolare focus su alcuni mercati di riferimento.

Al fine di affrontare il rischio connesso alla crescente automazione e robotizzazione dei processi industriali introdotto dall'Industry 4.0, Brembo effettua una mappatura periodica delle competenze della famiglia professionale manufacturing, al fine di identificare le aree che, rispetto al piano di implementazione Industry 4.0, saranno oggetto di percorsi di



formazione mirati o vedranno lo sviluppo tramite l'inserimento di competenze dall'esterno. Nel corso dell'anno il Gruppo ha avviato una campagna di formazione dedicata a tutti gli operai e gli impiegati dei siti produttivi italiani, volta a promuovere ed avvicinare la popolazione aziendale alle nuove tematiche e competenze ritenute necessarie per il processo di digitalizzazione industriale.

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 anti-corruzione 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 anti-corruzione, 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 le Brembo Corporate and Compliance Tools. È parte integrante di tale sistema anche l'insieme di deleghe e procure che, secondo un principio di segregazione dei poteri, assicura completa tracciabilità e trasparenza dei comportamenti, in particolare nelle movimentazioni di denaro. Il rischio di corruzione è costantemente monitorato anche grazie a continue attività di audit. Inoltre, al fine di diffondere e promuovere una cultura di compliance e garantire la massima diffusione e adesione ai valori etici, vengono promossi specifici piani di formazione per tutti i dipendenti (sia in Italia sia all'estero) sui principi generali di comportamento.

A questi, nel corso dell'anno, si è aggiunto il rischio, in astratto, di una potenziale non conformità al regolamento in materia di protezione dei dati personali (**GDPR**), entrato in vigore il 25 maggio 2018, con implicazioni sia in termini di eventuali sanzioni amministrative, sia di fuga di dati personali relativi ai principali

stakeholder del Gruppo. A presidio di tale rischio, Brembo ha adottato e diffuso nuove politiche contenenti i principi sulla tutela dei dati personali, si è dotata del Registro dei Trattamenti ed ha definito adeguati ruoli e responsabilità in materia di privacy all'interno della propria struttura organizzativa, prevedendo inoltre specifiche attività di formazione continua. Infine, il Gruppo ha aggiornato le **clausole** contenute all'interno di contratti, moduli e documenti sulla privacy.

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 tradizionali**. Eventuali difetti di fabbricazione potrebbero infatti compromettere l'affidabilità e la sicurezza del prodotto finale e di conseguenza l'incolumità dell'utente stesso. A questi si aggiungono anche i rischi connessi alla **qualità e sicurezza di 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, al fine di 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 Brembo ha definito un processo strutturato di monitoraggio delle performance interne e dei fornitori eseguito tramite l'ausilio di specifici KPI, mediante i quali il Gruppo è in grado di rilevare eventuali deviazioni rispetto agli obiettivi definiti e/o aree di miglioramento. Per quanto concerne infine la gestione della **qualità e sicurezza di prodotti nuovi e innovativi**, il Gruppo ha rafforzato nel corso dell'anno la propria struttura dedicata alla gestione delle attività connesse allo sviluppo di nuove soluzioni nell'ambito della meccatronica. Particolare attenzione è stata posta al miglioramento qualitativo dei prodotti meccatronici acquistati dai fornitori e per l'individuazione di eventuali non conformità durante i processi produttivi. In particolare Brembo ha sviluppato un **Modello di gestione della Qualità dei prodotti meccatronici** comune a livello Gruppo, conforme alla certificazione ASPICE e coerente con lo standard ISO – 26262.

