



RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO E GLI ASSETTI PROPRIETARI

ai sensi dell'art. 123-*bis* TUF

(modello di amministrazione e controllo tradizionale)

Emittente: CEMBRE S.P.A. - Via Serenissima 9 - 25135 Brescia
Sito Web: www.cembre.com

Esercizio a cui si riferisce la Relazione: 2025

Data di approvazione della Relazione: 13 marzo 2026

INDICE

INDICE.....	2
GLOSSARIO	4
1.0 PROFILO DELL'EMITTENTE.....	5
2.0 INFORMAZIONI sugli ASSETTI PROPRIETARI (ex art. 123-bis TUF) alla data del 31/12/2025	5
<i>a) Struttura del capitale sociale (art. 123-bis, comma 1, lett. a), TUF)</i>	<i>5</i>
<i>TABELLA 1: Categorie di azioni che compongono il capitale sociale:</i>	<i>5</i>
<i>b) Restrizioni al trasferimento di titoli (art. 123-bis, comma 1, lett. b), TUF)</i>	<i>6</i>
<i>c) Partecipazioni rilevanti nel capitale (art. 123-bis, comma 1, lett. c), TUF).....</i>	<i>6</i>
<i>d) Titoli che conferiscono diritti speciali (art. 123-bis, comma 1, lett. d), TUF).....</i>	<i>6</i>
<i>e) Partecipazione azionaria dei dipendenti: meccanismo di esercizio dei diritti di voto (art. 123-bis, comma 1, lett. e), TUF)</i>	<i>6</i>
<i>f) Restrizioni al diritto di voto (art. 123-bis, comma 1, lett. f), TUF)</i>	<i>6</i>
<i>g) Accordi tra Azionisti (art. 123-bis, comma 1, lett. g), TUF)</i>	<i>6</i>
<i>h) Clausole di change of control (art. 123-bis, comma 1, lett. h), TUF) e disposizioni statutarie in materia di OPA (artt. 104-comma 1-ter e, 104-bis comma 1, TUF)</i>	<i>7</i>
<i>i) Deleghe ad aumentare il capitale sociale e autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie (art. 123-bis, comma 1, lett. m), TUF)</i>	<i>7</i>
<i>j) Attività di direzione e coordinamento (art. 2497 e ss. c.c.)</i>	<i>8</i>
3.0 COMPLIANCE (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a), prima parte, TUF).....	9
4.0 CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	9
4.1. <i>RUOLO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE.....</i>	<i>9</i>
4.2 <i>NOMINA E SOSTITUZIONE DEGLI AMMINISTRATORI (ex art. 123-bis, comma 1, lett. l), prima parte, TUF)</i>	<i>13</i>
4.3 <i>COMPOSIZIONE (ex art. 123-bis, comma 2, lett. d) e d-bis), TUF)</i>	<i>15</i>
4.4 <i>FUNZIONAMENTO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF)</i>	<i>17</i>
4.5. <i>RUOLO DEL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE</i>	<i>19</i>
4.6 <i>CONSIGLIERI ESECUTIVI.....</i>	<i>20</i>
4.7. <i>AMMINISTRATORI INDIPENDENTI E LEAD INDEPENDENT DIRECTOR.....</i>	<i>23</i>
5.0 GESTIONE DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE.....	25
6.0 COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d) TUF).....	26
7.0 AUTOVALUTAZIONE E SUCCESSIONE DEGLI AMMINISTRATORI – COMITATO NOMINE	26
7.1 <i>AUTOVALUTAZIONE E SUCCESSIONE DEGLI AMMINISTRATORI.....</i>	<i>26</i>
7.2 <i>COMITATO NOMINE</i>	<i>27</i>
8.0 REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI – COMITATO REMUNERAZIONI.....	27
8.1 <i>REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI.....</i>	<i>27</i>

8.2 COMITATO NOMINE E REMUNERAZIONI	28
9.0 SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E GESTIONE DEI RISCHI - COMITATO CONTROLLO E RISCHI.....	30
9.1 CHIEF EXECUTIVE OFFICER.....	34
9.2 COMITATO CONTROLLO E RISCHI.....	34
9.3 RESPONSABILE DELLA FUNZIONE DI INTERNAL AUDIT.....	36
9.4 MODELLO ORGANIZZATIVO ex D.Lgs. 231/2001	37
9.5 SOCIETA' DI REVISIONE.....	38
9.6 DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI E ALTRI RUOLI E FUNZIONI AZIENDALI.....	39
9.7 COORDINAMENTO TRA I SOGGETTI COINVOLTI NEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI	40
10.0 INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE.....	40
11.0 COLLEGIO SINDACALE	41
11.1 NOMINA E SOSTITUZIONE.....	41
11.2 COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO (ex art. 123-bis, comma 2, lett. d) e d-bis), TUF)	43
12.0 RAPPORTI CON GLI AZIONISTI	45
13.0 ASSEMBLEE.....	46
14.0 ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO	48
15.0 CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO.....	49
16.0 CONSIDERAZIONI SULLA LETTERA DEL PRESIDENTE DEL COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE	49
TABELLA 2: STRUTTURA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE IN CARICA ALLA DATA DI CHIUSURA DELL'ESERCIZIO	50
TABELLA 3: STRUTTURA DEI COMITATI CONSILIARI IN CARICA ALLA DATA DI CHIUSURA DELL'ESERCIZIO.....	51
TABELLA 4: STRUTTURA DEL COLLEGIO SINDACALE IN CARICA ALLA DATA DI CHIUSURA DELL'ESERCIZIO.....	52

ALLEGATI

ALLEGATO A - "SINTESI PRINCIPI E RACCOMANDAZIONI DEL CODICE DI CORPORATE GOVERNANCE"

GLOSSARIO

Codice o il Codice CG: il Codice di Corporate Governance delle società quotate approvato nel gennaio 2020 dal Comitato per la Corporate Governance.

Cod. civ./ c.c.: il codice civile.

Comitato o Comitato CG o Comitato per la Corporate Governance: il Comitato italiano per la Corporate Governance delle società quotate, promosso da Borsa Italiana S.p.A., ABI, Ania, Assogestioni, Assonime e Confindustria.

Consiglio: il consiglio di amministrazione dell'Emittente.

Emittente o Società o Cembre: l'emittente azioni quotate cui si riferisce la Relazione.

Esercizio: l'esercizio sociale a cui si riferisce la Relazione.

ESRS: i principi di rendicontazione di sostenibilità definiti nel Regolamento Delegato (UE) 2023/2772 della Commissione del 31 luglio 2023.

Regolamento Emittenti Consob o Regolamento Emittenti: il Regolamento emanato dalla Consob con deliberazione n. 11971 del 1999 (come successivamente modificato) in materia di emittenti.

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

Regolamento Parti Correlate Consob: il Regolamento emanato dalla Consob con deliberazione n. 17221 del 12 marzo 2010 (come successivamente modificato) in materia di mercati.

Relazione: la relazione sul governo societario e gli assetti proprietari redatta e pubblicata da Cembre ai sensi dell'art. 123-*bis* TUF.

Relazione sulla Remunerazione: la Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti redatta e pubblicata da Cembre ai sensi dell'art. 123-*ter* TUF e dell'art. 84-*quater* Regolamento Emittenti Consob.

“Rendicontazione di Sostenibilità”: la rendicontazione di sostenibilità consolidata redatta dalla Società ai sensi del D. Lgs. 125/2024 e pubblicata all'interno della relazione sulla gestione nella relazione finanziaria annuale pubblicata all'indirizzo www.cembre.com, nella sezione *investor relations*.

Testo Unico della Finanza o TUF: il Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58.

Laddove non diversamente precisato, devono altresì intendersi richiamate *by reference* le definizioni del Codice CG relative a: **amministratori, amministratori esecutivi, amministratori indipendenti, azionista significativo, chief executive officer (CEO), organo di amministrazione, organo di controllo, piano industriale, società a proprietà concentrata, società grande, successo sostenibile, top management.**

1.0 PROFILO DELL'EMITTENTE

L'Emittente, fondata nel 1969 e con sede in Brescia, progetta, produce e distribuisce connettori elettrici ed accessori per cavo, settore nel quale ha raggiunto una posizione di leadership in Italia e ha conquistato importanti quote di mercato a livello europeo. Cembre è tra i principali produttori mondiali di utensili (meccanici, pneumatici e oleodinamici) per l'installazione di connettori e per la tranciatura di cavi.

È quotata sull'Euronext Milan dal 15 dicembre 1997 e dal 24 settembre 2001 al segmento STAR.

Cembre rendiconta il proprio impegno nell'ambito della responsabilità sociale e della sostenibilità per mezzo della Rendicontazione di Sostenibilità, adottata obbligatoriamente ai sensi del D.Lgs. n. 125/2024 di recepimento della Direttiva 2022/2464/UE e pubblicata sul sito internet www.cembre.com, nella sezione *investor relations*.

A partire dall'esercizio 2020, Cembre ha scelto di dotarsi di un *Sustainability Manager* per migliorare la propria capacità di gestire il tema della sostenibilità e con l'obiettivo di diffondere la cultura della responsabilità sociale, ambientale ed economica in tutte le sedi del Gruppo.

Cembre intende fare della sostenibilità uno degli elementi portanti della propria azione, con lo scopo di realizzare, insieme ai propri *stakeholder*, un modello di azienda in grado di mettere al centro l'innovazione e la circolarità e di sviluppare una virtuosa sinergia tra valori, economia e sviluppo produttivo.

Ulteriori informazioni circa l'integrazione di tale obiettivo nelle strategie aziendali sono contenute nelle sezioni 4.1, 8 e 9 della presente Relazione.

L'Emittente è qualificabile quale PMI ai sensi dell'art. 1, comma 1, lett. *w-quater.1)*, del TUF e dell'art. 2-ter del Regolamento Emittenti Consob, come risulta dall'elenco emittenti azioni quotate "PMI" pubblicato da Consob sul proprio sito internet all'indirizzo <https://www.consob.it/web/area-pubblica/emittenti-quotati-pmi>.

L'Emittente non rientra nella definizione di "società grande" ai sensi del Codice, mentre costituisce "società a proprietà concentrata", alla luce degli assetti proprietari descritti nella successiva sezione 2.0.

Come consentito dal Codice, l'Emittente ha pertanto usufruito delle opzioni di flessibilità relative al processo di autovalutazione ed agli orientamenti circa la composizione ottimale dell'organo amministrativo (cfr. sezione 7.1).

L'Emittente è controllata per il 51,5696% da Lysne S.p.A., con sede in Brescia. Lysne S.p.A., società riconducibile alla famiglia Rosani; nessuno controlla Lysne S.p.A. ai sensi dell'art. 93 TUF.

L'Emittente è organizzata secondo il modello di amministrazione e controllo tradizionale di cui agli artt. 2380-bis e seguenti c.c., con l'Assemblea degli Azionisti, il Consiglio di Amministrazione ed il Collegio Sindacale.

2.0 INFORMAZIONI sugli ASSETTI PROPRIETARI (ex art. 123-bis TUF) alla data del 31/12/2025

a) Struttura del capitale sociale (art. 123-bis, comma 1, lett. a), TUF)

Ammontare in euro del capitale sociale sottoscritto e versato: 8.840.000,00

TABELLA 1: Categorie di azioni che compongono il capitale sociale:

	N° azioni	N° diritti di voto	Valore Nominale	Quotato
Azioni ordinarie (maggiorazione del diritto di voto non prevista)	17.000.000	17.000.000	0,52	Euronext Milan/segmento STAR

Ogni azione dà diritto ad un voto.

I diritti e gli obblighi degli Azionisti sono quelli previsti dagli artt. 2346 e ss. c.c. Si veda, inoltre, il paragrafo 13 della presente Relazione.

b) Restrizioni al trasferimento di titoli (art. 123-bis, comma 1, lett. b), TUF)

Non esistono restrizioni al trasferimento di titoli.

c) Partecipazioni rilevanti nel capitale (art. 123-bis, comma 1, lett. c), TUF)

Come precisato nel precedente paragrafo 1, l'Emittente è qualificabile quale PMI ai sensi dell'art. 1, comma 1, lett. *w-quater.1)*, del TUF e dell'art. 2-ter del Regolamento Emittenti Consob, come risulta dall'elenco emittenti azioni quotate "PMI" pubblicato da Consob sul proprio sito *internet* all'indirizzo www.consob.it/web/area-pubblica/emittenti-quotati-pmi. Pertanto, la soglia per la comunicazione delle partecipazioni rilevanti ai sensi dell'art. 120 TUF è pari al 5% del capitale sociale con diritto di voto (*cfr.* art. 120, comma 2, ultimo periodo, TUF).

Alla data della presente Relazione gli Azionisti che detengono, direttamente o indirettamente, partecipazioni rilevanti, tramite strutture piramidali o di partecipazione incrociata, secondo le risultanze del libro soci, dalle comunicazioni effettuate ai sensi dell'art. 120 TUF e secondo altre informazioni a disposizione della Società, sono riportati nella tabella che segue:

Dichiarante	Azionista diretto	Quota % su capitale ordinario	Quota % su capitale votante
Lysne S.p.A.	Lysne S.p.A.	51,5696	51,5696
Giovanni Rosani	Giovanni Rosani	8,5294	8,5294
Sara Rosani	Sara Rosani	8,6471	8,6471

d) Titoli che conferiscono diritti speciali (art. 123-bis, comma 1, lett. d), TUF)

Non sono stati emessi titoli che conferiscono diritti speciali di controllo.

Lo statuto dell'Emittente non contiene previsioni relative al voto maggiorato ai sensi dell'art. 127-*quinquies* del TUF.

e) Partecipazione azionaria dei dipendenti: meccanismo di esercizio dei diritti di voto (art. 123-bis, comma 1, lett e), TUF)

Non esiste un sistema di partecipazione azionaria dei dipendenti.

f) Restrizioni al diritto di voto (art. 123-bis, comma 1, lett. f), TUF)

Non esistono restrizioni al diritto di voto.

g) Accordi tra Azionisti (art. 123-bis, comma 1, lett. g), TUF)

L'Emittente è a conoscenza dell'esistenza di un patto parasociale, rilevante ai sensi dell'art. 122 TUF, avente ad oggetto azioni della società Lysne S.p.A., che controlla Cembre S.p.A. ai sensi dell'art. 93 TUF.

Detto patto parasociale, stipulato in data 21 dicembre 2005 e successivamente modificato in data 19 marzo 2010, si compone di un sindacato di voto e di un sindacato di blocco e pertanto prevede vincoli all'esercizio del voto e limiti alla libera alienazione delle azioni oggetto del medesimo.

Esso ha per oggetto n. 597.500 azioni Lysne S.p.A. (pari al 58,578% del capitale sociale di Lysne S.p.A.) di cui 520.500 azioni (pari al 51,028% del capitale sociale di Lysne S.p.A.) sono soggette ad entrambi i sindacati e 77.000 azioni (pari al 7,550% del capitale sociale di Lysne S.p.A.) sono soggette al solo sindacato di blocco.

I titolari delle azioni vincolate dal patto sono i seguenti:

- Giovanni Rosani, titolare di 260.250 azioni vincolate ad entrambi i sindacati e 38.500 azioni vincolate al solo sindacato di blocco;

- Sara Rosani, titolare di 260.250 azioni vincolate ad entrambi i sindacati e 38.500 azioni vincolate al solo sindacato di blocco.

Per maggiori informazioni si rinvia alle informazioni pubblicate sul sito www.consob.it e sul sito *internet* dell'Emittente www.cembre.it nella sezione Investor Relations – *Corporate Governance* – Patti Parasociali.

h) Clausole di *change of control* (art. 123-bis, comma 1, lett. h), TUF) e disposizioni statutarie in materia di OPA (artt. 104-comma 1-ter e, 104-bis comma 1, TUF)

L'Emittente e le sue controllate non hanno stipulato accordi significativi che acquistano efficacia, sono modificati o si estinguono in caso di cambiamento di controllo della società contraente.

Le disposizioni dello Statuto dell'Emittente non derogano alla disciplina della *passivity rule* prevista dall'art. 104, commi 1 e 1-bis, del TUF. Si segnala, inoltre, che lo Statuto dell'Emittente non prevede l'applicazione delle regole di neutralizzazione contemplate dall'art. 104-bis, commi 2 e 3, del TUF.

i) Deleghe ad aumentare il capitale sociale e autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie (art. 123-bis, comma 1, lett. m), TUF)

Nel corso dell'Esercizio al Consiglio non è stata attribuita dall'Assemblea la facoltà ad aumentare il capitale sociale ai sensi dell'art. 2443 cod. civ., né ad emettere strumenti finanziari partecipativi.

L'Assemblea ordinaria degli Azionisti del 29 aprile 2025, previa revoca dell'autorizzazione conferita dall'Assemblea ordinaria del 29 aprile 2024 per la parte non eseguita, ha autorizzato il Consiglio di Amministrazione all'acquisto e alla disposizione di azioni proprie, ai sensi degli artt. 2357 e seguenti cod. civ. e dell'art. 132 TUF, allo scopo di dotare la Società di una utile opportunità strategica di investimento per ogni finalità consentita dalle vigenti disposizioni, ivi incluse le finalità contemplate nell'art. 5 del Regolamento (UE) 596/2014 (*Market Abuse Regulation*, di seguito la “**MAR**”) e nelle prassi ammesse a norma dell'art. 13 MAR, ove applicabili, nonché, ove occorrendo, per la provvista di azioni proprie da destinare al servizio dei piani di incentivazione e fidelizzazione basati su strumenti finanziari adottati dalla Società nei termini e alle condizioni dai medesimi stabiliti, ivi incluso il nuovo piano di incentivazione ai sensi dell'art. 114-bis del TUF denominato “*Premio Carlo Rosani 2025-2029*” approvato dall'Assemblea ordinaria del 29 aprile 2025.

In particolare, l'Assemblea ha deliberato:

- di autorizzare, ai sensi e per gli effetti dell'art. 2357 c.c., l'acquisto, in una o più volte, per il periodo di diciotto mesi a far data dalla presente deliberazione, di azioni ordinarie della Società, fino ad un numero massimo che, tenuto conto delle azioni ordinarie Cembre S.p.A. di volta in volta detenute in portafoglio dalla Società e eventualmente dalle società da essa controllate, non sia complessivamente superiore al limite massimo stabilito dalla normativa pro tempore applicabile, ad un corrispettivo che non sia superiore al prezzo più elevato tra il prezzo dell'ultima operazione indipendente e il prezzo dell'offerta in acquisto indipendente più elevata corrente nelle sedi di negoziazione dove viene effettuato l'acquisto, fermo restando che il corrispettivo unitario non potrà comunque essere inferiore nel minimo del 20% e superiore nel massimo del 20% rispetto al prezzo ufficiale registrato dal titolo Cembre il giorno di borsa aperta precedente ogni singola operazione di acquisto;
- di dare mandato al Consiglio di Amministrazione, e per esso al suo Presidente e Amministratore Delegato, di individuare l'ammontare delle azioni da acquistare in relazione a ciascun programma di acquisto, nell'ambito delle finalità sopra indicate, anteriormente all'avvio del programma medesimo e di procedere all'acquisto di azioni con le modalità stabilite nelle applicabili disposizioni del Regolamento Consob 11971/1999 (come successivamente modificato) in attuazione dell'art. 132 del TUF, nel rispetto delle condizioni e delle restrizioni relative alla negoziazione di cui agli artt. 3 e 4 del Regolamento Delegato (UE) 2016/1052 e con la gradualità ritenuta opportuna nell'interesse della Società, attribuendo ogni più ampio potere per l'esecuzione delle operazioni di acquisto di cui alla presente delibera e di ogni altra formalità alle stesse relativa, ivi incluso l'eventuale conferimento di incarichi ad intermediari abilitati ai sensi di legge e con facoltà di nominare procuratori speciali;

- di autorizzare il Consiglio di Amministrazione, e per esso il suo Presidente e Amministratore Delegato, affinché, ai sensi e per gli effetti dell’art. 2357-ter c.c., possano disporre, in qualsiasi momento, in tutto o in parte, in una o più volte, delle azioni proprie acquistate in base alla delibera, o comunque già in portafoglio della Società, mediante (i) disposizione delle stesse a favore dei beneficiari del piano di incentivazione ai sensi dell’art. 114-bis del TUF denominato “*Premio Carlo Rosani 2025-2029*”, nei termini, condizioni e con le modalità ivi previsti, e in particolare al prezzo di Euro 20,00 per azione; (ii) disposizione delle stesse in borsa o fuori borsa, eventualmente anche mediante cessione di diritti reali e/o personali, ivi incluso a mero titolo esemplificativo il prestito titoli, nel rispetto delle disposizioni di legge e regolamentari *pro tempore* vigenti e per il perseguimento delle finalità di cui alla delibera, con i termini, le modalità e le condizioni dell’atto di disposizione delle azioni proprie ritenuti più opportuni nell’interesse della Società; l’autorizzazione di cui al presente punto è stata accordata senza limiti temporali;
- di attribuire al Consiglio di Amministrazione, e per esso al suo Presidente e Amministratore Delegato ogni più ampio potere per l’esecuzione delle operazioni di cui alla presente delibera e di ogni altra formalità alle stesse relativa, ivi incluso l’eventuale conferimento di incarichi ad intermediari abilitati ai sensi di legge e con facoltà di nominare procuratori speciali;
- di disporre, ai sensi di legge, che gli acquisti di cui alla presente autorizzazione siano contenuti entro i limiti degli utili distribuibili e delle riserve disponibili risultanti dall’ultimo bilancio (anche infrannuale) approvato al momento dell’effettuazione dell’operazione e che, in occasione dell’acquisto e della disposizione delle azioni proprie, siano effettuate le necessarie appostazioni contabili, in osservanza delle disposizioni di legge e dei principi contabili applicabili;
- di approvare, ai sensi e per gli effetti dell’art. 114-bis del D.Lgs. 58/1998, l’istituzione di un nuovo piano di incentivazione denominato “*Premio Carlo Rosani 2025-2029*” avente le caratteristiche (ivi compresi condizioni e presupposti di attuazione) indicate nella Relazione del Consiglio di Amministrazione e nel Documento Informativo redatto ai sensi dell’art. 84-bis della delibera CONSOB 11971/1999 e successive modifiche, dando mandato al Consiglio medesimo di adottare il relativo regolamento;
- di conferire al Consiglio di Amministrazione ogni potere necessario o opportuno per dare esecuzione al piano di incentivazione denominato “*Premio Carlo Rosani 2025-2029*”, in particolare a titolo meramente esemplificativo e non esaustivo, ogni potere per individuare i beneficiari e determinare il quantitativo di diritti da assegnare a ciascuno di essi, procedere alle assegnazioni ai beneficiari, nonché compiere ogni atto, adempimento, formalità, comunicazione che siano necessari o opportuni ai fini della gestione e/o attuazione del piano medesimo, ivi incluso il relativo regolamento, nonché i contratti ed i rapporti giuridici derivanti dal piano, con facoltà di delegare i propri poteri, compiti e responsabilità in merito all’esecuzione e applicazione del piano al Presidente del Consiglio e Amministratore Delegato nonché al Vice Presidente di Cembre S.p.A., anche disgiuntamente tra loro. L’adozione del regolamento del piano denominato “*Premio Carlo Rosani 2025-2029*” e ogni relativa modifica e/o integrazione sono in ogni caso di competenza del Consiglio di Amministrazione in forma collegiale.

Il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 14 maggio 2025, a seguito della conclusione del programma di acquisto di azioni proprie avviato in data 29 aprile 2024, ha deliberato di approvare l’avvio del programma di acquisto di azioni proprie nei termini, condizioni e modalità di cui alla delibera assembleare del 29 aprile 2025 per massime n. 850.000 azioni ordinarie Cembre e per un controvalore massimo stabilito in Euro 50.000.000; nell’ambito di detto programma non sono stati effettuati acquisti di azioni proprie.

Il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 14 maggio 2025 ha deliberato di approvare il “*Regolamento del Piano di Incentivazione denominato “Premio Carlo Rosani 2025-2029”*” e individuato i beneficiari per l’esercizio 2025.

Alla data della presente Relazione l’Emittente detiene n. 185.041 azioni proprie in portafoglio, pari all’1,09 % del capitale sociale.

j) Attività di direzione e coordinamento (art. 2497 e ss. c.c.)

L’Emittente, pur essendo controllata dalla società Lysne S.p.A. ai sensi dell’art. 2359 c.c., non ritiene di essere soggetta ad attività di direzione e coordinamento della controllante ai sensi dell’art. 16 del Regolamento Mercati Consob.

Infatti l'Emittente ritiene di operare in condizioni di autonomia societaria ed imprenditoriale rispetto alla propria controllante Lysne S.p.A. In particolare, in via esemplificativa, ma non esaustiva, l'Emittente gestisce autonomamente la tesoreria ed i rapporti commerciali con i propri clienti e fornitori, e non si avvale di alcun servizio erogato dalla propria controllante.

Il rapporto con Lysne S.p.A. è limitato inoltre al normale esercizio, da parte della stessa, dei diritti amministrativi e patrimoniali propri dello status di Azionista.

Si precisa che:

- le informazioni richieste dall'articolo 123-bis, comma primo, lettera i) ("accordi tra la società e gli amministratori che prevedono indennità in caso di dimissioni o licenziamento senza giusta causa o se il loro rapporto di lavoro cessa a seguito di un'offerta pubblica di acquisto") sono contenute nella sezione della Relazione dedicata alla remunerazione (Sez. 8.1);
- le informazioni richieste dall'articolo 123-bis, comma primo, lettera l), prima parte ("norme applicabili alla nomina e alla sostituzione degli amministratori, se diverse da quelle legislative e regolamentari applicabili in via suppletiva") sono illustrate nella sezione della Relazione dedicata al Consiglio di amministrazione (Sez. 4.2);
- le informazioni richieste dall'articolo 123-bis, comma primo, lettera l), seconda parte ("norme applicabili alla modifica dello statuto, se diverse da quelle legislative e regolamentari applicabili in via suppletiva") sono illustrate nella sezione della Relazione dedicata all'assemblea (Sez. 13).

3.0 COMPLIANCE (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a), prima parte, TUF)

L'Emittente ha adottato il Codice, accessibile al pubblico sul sito web del Comitato per la Corporate Governance alla pagina <https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2020.pdf>.

L'Emittente e le sue controllate non sono soggette a disposizioni di legge non italiane che influenzano la struttura di *corporate governance* dell'Emittente stessa.

4.0 CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

4.1. RUOLO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

La gestione dell'impresa spetta esclusivamente al Consiglio di Amministrazione, il quale compie le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale.

Il Consiglio di Amministrazione ha confermato che il tema della sostenibilità è parte integrante e fondamentale nella definizione delle strategie d'impresa di Cembre, del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e della politica di remunerazione come dimostrato, tra l'altro, dall'attenzione all'impatto ambientale in fase di progettazione di nuovi prodotti (ad es. in relazione alle caratteristiche dei materiali e dei processi produttivi utilizzati ed alla graduale migrazione dalla tecnologia tradizionale degli utensili a motore, più inquinanti, a quelli a batteria), nonché nella realizzazione di nuovi fabbricati ad alta efficienza energetica (dotati di impianti fotovoltaici e geotermici) e a basso impatto sull'ambiente e sul territorio.

CEMBRE ha concretizzato il suo impegno per la sostenibilità nel 2025 con diversi progetti che abbracciano le tre aree dello sviluppo sostenibile: persone, ambiente e territorio. I principali progetti in ambito ambientale sono stati legati alla mobilità sostenibile, efficienza energetica, uso di energia da fonti rinnovabili e misurazione dell'impronta carbonica dei prodotti. Maggiori dettagli su queste attività sono riportati all'interno della Rendicontazione di Sostenibilità, nel capitolo "Informazioni ambientali", all'interno del paragrafo "Azioni e risorse relative alle politiche in materia di cambiamenti climatici".

Per quanto riguarda l'ambito sociale, CEMBRE ha posto un forte accento sul benessere dei dipendenti, confermando nel 2025 la propria adesione alla rete WHP (Workplace Health Promotion). Questo programma promuove iniziative dedicate al miglioramento della salute e del benessere dei lavoratori, attraverso la diffusione di pratiche virtuose legate all'attività fisica, alla corretta alimentazione, alla riduzione dello stress e alla prevenzione. Oltre alle iniziative già in atto, come la promozione della mobilità sostenibile e il supporto del medico competente certificato nell'approccio "Minimal advice e/o counseling motivazionale", CEMBRE S.p.A. offre opzioni alimentari salutarie presso la mensa e i punti ristoro della sede di Brescia. Inoltre, ha attivato convenzioni con realtà sportive locali e organizzato gruppi di cammino per promuovere uno stile di vita più attivo. In continuità con l'anno precedente, CEMBRE S.p.A. ha introdotto nuove iniziative volte a sostenere la cessazione tabagica, contrastare i comportamenti additivi e promuovere la prevenzione oncologica, con un focus specifico sul tumore al seno e alla prostata. Infine, da settembre 2024, è stato installato uno smart locker aziendale, tuttora attivo, ad uso esclusivo dei dipendenti, offrendo un ulteriore servizio per migliorare il benessere e la qualità della vita lavorativa. Le informazioni di dettaglio sono disponibili nel capitolo "Informazioni sociali" della Rendicontazione di Sostenibilità, all'interno del paragrafo "Metriche dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata".

Per ciascun progetto, CEMBRE ha definito linee guida di medio periodo (quattro/cinque anni), con investimenti, impegni e obiettivi condivisi con le diverse categorie di stakeholder, sia interni che esterni all'azienda.

Infine, il capitolo "Informazioni generali" della Rendicontazione di Sostenibilità, all'interno del paragrafo "Interessi e opinioni dei portatori di interesse", illustra sinteticamente gli strumenti di ascolto e coinvolgimento adottati da CEMBRE, insieme alle aspettative di tutti i suoi interlocutori.

Per espressa previsione statutaria (come di seguito indicato), sono riservate alla competenza esclusiva del Consiglio, ferme restando le competenze attribuite all'Amministratore Delegato, le materie di seguito elencate:

- (i) valutazione del generale andamento della gestione, sulla base della relazione dell'Amministratore Delegato e di quelli che ricoprono particolari cariche (art. 18, comma 5, dello Statuto): nell'esercizio di tale funzione, tra l'altro, il Consiglio valuta con particolare attenzione le potenziali situazioni di conflitto di interesse (art. 18, comma 6 dello Statuto), tiene in considerazione le informazioni ricevute dall'Amministratore Delegato e confronta periodicamente i risultati raggiunti con quelli programmati; esame ed approvazione, quando elaborati, degli eventuali piani strategici, industriali e finanziari della Società e della struttura societaria del Gruppo di cui essa è a capo (art. 18, comma 5, dello Statuto);
- (ii) esame ed approvazione delle operazioni aventi uno specifico rilievo economico patrimoniale e finanziario, con particolare riferimento alle operazioni con parti correlate;
- (iii) valutazione, sulla base delle informazioni ricevute dall'Amministratore Delegato, ai sensi dell'art. 16, comma 6, dello Statuto, dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile generale della Società e del Gruppo predisposto dall'Amministratore Delegato (art. 18, comma 5, dello Statuto).

Sono inoltre attribuite al Consiglio di Amministrazione le seguenti competenze:

- a) la delibera di fusione nei casi di cui agli artt. 2505 e 2505-bis, cod. civ.;
- b) la delibera di scissione, nei casi di cui al combinato disposto degli artt. 2506-ter e 2505-bis, cod. civ.;
- c) la riduzione del capitale sociale in caso di recesso del Socio;
- d) l'adeguamento dello Statuto sociale a disposizioni normative;
- e) il trasferimento della sede sociale in altro comune del territorio nazionale;
- f) l'istituzione e la soppressione di sedi secondarie, filiali, succursali, agenzie e rappresentanze;
- g) le altre materie ad esso attribuite dalla legge e dallo Statuto.

Il Consiglio, nella seduta del 13 marzo 2025 ha deliberato, ai sensi della Raccomandazione 33, lett. a), del Codice, di ritenere adeguato, efficace ed effettivamente funzionante il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto, sulla base del supporto del Comitato Controllo e Rischi e della verifica operativa dei consiglieri delegati e dei consiglieri con deleghe aziendali interne.

Il Consiglio ha valutato con cadenza almeno trimestrale il generale andamento della gestione, tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dagli Organi Delegati.

Come previsto dalla Raccomandazione 1, lett. e) del Codice, l'Emittente ha adottato una procedura interna (la "**Procedura**"), da ultimo modificata in data 15 marzo 2011 per tenere conto, tra l'altro, dei criteri di significatività previsti nell'Allegato 3B del Regolamento Emittenti, diretta a regolare gli aspetti informativi e procedurali relativi alle operazioni aventi uno specifico rilievo economico, patrimoniale e finanziario stabilendo altresì i criteri (quantitativi e/o qualitativi) che presiedono all'individuazione di dette operazioni ai fini della riserva di competenza al Consiglio dell'Emittente.

La Procedura prevede che siano riservate all'esame e all'approvazione del Consiglio le "Operazioni Rilevanti", per tali intendendosi:

1) operazioni di fusione e scissione, qualora almeno uno dei sotto indicati parametri di significatività risulti uguale o superiore al 25%¹:

- (i) *Attività*: rapporto tra totale attivo della società incorporata (fusa) ovvero delle attività oggetto di scissione e totale attivo della Società;
- (ii) *Redditività*: rapporto tra risultato prima delle imposte e dei risultati delle attività cessate della società incorporata (fusa) ovvero delle attività da scindere e risultato prima delle imposte e delle attività cessate della Società;
- (iii) *Patrimonio netto*: rapporto tra totale patrimonio netto della società incorporata (fusa) ovvero del ramo d'azienda oggetto di scissione e totale patrimonio netto della Società;
- (iv) *Passività*: rapporto tra totale delle passività della società incorporata (fusa) ovvero delle passività oggetto di scissione e totale attivo della Società;

2) operazioni di acquisizione e dismissione di società, di aziende, di rami d'azienda o di beni (ivi compresi beni mobili, immobili ed immateriali), qualora almeno uno dei sotto indicati parametri di significatività risulti uguale o superiore al 25%²:

- (i) *Controvalore*: rapporto tra controvalore dell'operazione e capitalizzazione della Società rilevata alla chiusura dell'ultimo giorno di mercato aperto compreso nel periodo di riferimento del più recente documento contabile periodico pubblicato (relazione finanziaria annuale o semestrale o resoconto intermedio di gestione). Se le condizioni economiche dell'operazione sono determinate, il controvalore dell'operazione è:
 - a) per le componenti in contanti, l'ammontare pagato alla/dalla controparte contrattuale;
 - b) per le componenti costituite da strumenti finanziari, il *fair value* determinato, alla data dell'operazione, in conformità ai principi contabili internazionali adottati con Regolamento (CE) n. 1606/2002.

Si precisa che se le condizioni economiche dell'operazione dipendono in tutto in parte da grandezze non ancora note, il controvalore dell'operazione è il valore massimo determinabile ai sensi dell'accordo.

- (ii) *Attività*: rapporto tra totale attivo della società, dell'azienda o del ramo d'azienda acquisita (o ceduta) e totale attivo della Società.

Per le operazioni di acquisizione e cessione di partecipazioni in società che hanno effetti sull'area del consolidamento, il valore del numeratore è il totale attivo della partecipata, indipendentemente dalla percentuale di capitale oggetto di disposizione.

Per le operazioni di acquisizione e cessione di partecipazioni in società che non hanno effetti sull'area di consolidamento, il valore del numeratore è:

- a) in caso di acquisizioni, il controvalore dell'operazione maggiorato delle passività della società acquisita eventualmente assunte dall'acquirente;

¹ I dati contabili da utilizzare nel calcolo dei parametri di significatività ai fini della Procedura devono essere tratti dal più recente stato patrimoniale consolidato pubblicato ovvero dal più recente stato patrimoniale qualora la Società non sia tenuta alla redazione dei dati consolidati.

² Cfr. nota precedente.

b) in caso di cessioni, il corrispettivo dell'attività ceduta.

Per le operazioni di acquisizione e cessione di altre attività (diverse dall'acquisizione di una partecipazione), il valore del numeratore è:

a) in caso di acquisizioni, il maggiore tra il corrispettivo e il valore contabile che verrà attribuito all'attività;

b) in caso di cessioni, il valore contabile dell'attività.

(iii) *Redditività*: rapporto tra risultato prima delle imposte e dei risultati delle attività cessate della società, dell'azienda o del ramo d'azienda acquisita (o ceduta) e risultato prima delle imposte e dei risultati delle attività cessate della Società;

(iv) *Patrimonio netto*: rapporto tra totale patrimonio netto della società, dell'azienda o del ramo d'azienda acquisita (o ceduta) e totale patrimonio netto della Società;

(v) *Passività*: rapporto tra totale passività dell'entità dell'entità/ramo d'azienda acquisita-o (o ceduta-o) e totale attivo della Società.

Si precisa che ove l'operazione di acquisizione o dismissione abbia ad oggetto un'attività, trova applicazione esclusivamente il parametro sopra individuato al punto (i).

3) Operazioni diverse da quelle indicate ai punti 1) e 2) che precedono, il cui controvalore sia superiore al 20% dei Ricavi (intendendosi per "Ricavi" i ricavi delle vendite e delle prestazioni tratti dal più recente conto economico consolidato pubblicato ovvero dal più recente conto economico consolidato qualora la Società non sia tenuta alla redazione dei dati consolidati).

Ai fini del calcolo dei parametri di significatività indicati ai punti 1), 2) e 3) che precedono, deve farsi di regola riferimento a ciascuna operazione singolarmente considerata; eccezionalmente, le operazioni che risultino strettamente ed oggettivamente collegate nell'ambito di un medesimo disegno strategico o esecutivo devono essere qualificate quali Operazioni Rilevanti qualora, considerate in forma aggregata, superino i parametri di significatività sopra indicati.

Inoltre, in relazione a ciascuna Operazione Rilevante, il Consiglio di Amministrazione dovrà ricevere, a cura degli organi delegati, un'informativa idonea a consentire un preventivo esame degli elementi essenziali dell'operazione medesima. In particolare, dovrà essere fornita un'esauriente informativa in merito alle motivazioni strategiche dell'Operazione Rilevante e ai prevedibili effetti economici, patrimoniali e finanziari della stessa, anche a livello consolidato.

Nel corso dell'Esercizio, inoltre, il Consiglio:

- non ha reputato necessario od opportuno elaborare proposte da sottoporre all'assemblea dei soci in relazione al sistema di governo societario, ritenendo che il modello attualmente adottato sia pienamente funzionale alle esigenze dell'impresa;

- non ha reputato necessario od opportuno adottare una politica per la gestione del dialogo con la generalità degli azionisti, ritenendo adeguati gli attuali meccanismi di *investor relations*.

Le ulteriori informazioni in materia di nomina del Consiglio di Amministrazione, composizione, funzionamento, autovalutazione, politica di remunerazione, sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, sono contenute nelle successive sezioni della presente Relazione dedicate a tali temi (rispettivamente, sez. 4.2, 4.3, 4.4, 7.1, 8.1, 9.0).

Per un dettaglio delle informazioni richieste dai principi ESRS 2 – Par. 19 e 20, lettera b) e 22 in merito ai ruoli e alle responsabilità degli organi di amministrazione e direzione nella sorveglianza sulle procedure volte a gestire i rischi, gli impatti e le opportunità rilevanti si rinvia alla Rendicontazione di Sostenibilità, Sezione ESRS 2 – GOV-1.

Per un dettaglio delle informazioni richieste dai principi ESRS 2 – Par. 24 e 26 in merito modo in cui gli organi di amministrazione e direzione sono informati in merito alle questioni di sostenibilità e come tali questioni

sono state affrontate durante il periodo di riferimento si rinvia alla Rendicontazione di Sostenibilità, Sezione ESRS 2 – GOV-2.

4.2 NOMINA E SOSTITUZIONE DEGLI AMMINISTRATORI (ex art. 123-bis, comma 1, lett. l), prima parte, TUF)

Le disposizioni dello Statuto dell'Emittente che regolano la composizione e nomina del Consiglio (art. 15) sono idonee a garantire il rispetto della disciplina dell'equilibrio tra generi nella composizione degli organi di amministrazione di cui all'art. 147-ter, comma 1-ter del TUF e alle relative disposizioni di attuazione della Consob³. L'art. 15, comma 5, dello Statuto dispone che *“le liste che presentino un numero di candidati pari o superiore a tre debbano essere composte da candidati appartenenti ad entrambi i generi, in modo che sia rispettato l'equilibrio tra generi previsto dalla normativa pro tempore vigente”*.

Ai sensi dell'art. 15, comma 5, dello Statuto dell'Emittente e ai sensi di legge e di regolamento, le liste dei candidati alla carica di Amministratore devono essere depositate dagli Azionisti presso la sede sociale almeno 25 giorni prima di quello fissato per l'Assemblea in prima convocazione.

Hanno diritto a presentare le liste soltanto gli Azionisti che, da soli od insieme ad altri, risultino titolari della quota di partecipazione minima al capitale sociale stabilita dalla Consob. Con determinazione dirigenziale del Responsabile della Divisione *Corporate Governance* n. 123 del 28 gennaio 2025, la Consob ha da ultimo determinato nel 2,5% del capitale sociale la quota di partecipazione richiesta per la presentazione delle liste di candidati per l'elezione dell'organo di amministrazione dell'Emittente.

Il meccanismo di nomina adottato per la scelta dei candidati delle varie liste è il seguente:

- a) dalla lista che ha ottenuto il maggior numero dei voti vengono tratti, nell'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista stessa, gli Amministratori da eleggere, tranne uno;
- b) dalla lista che abbia ottenuto il secondo maggior numero di voti e che non sia collegata in alcun modo, neppure indirettamente, con coloro che hanno presentato o votato la lista di cui al punto a) è tratto un componente del Consiglio nella persona del primo candidato, in base all'ordine progressivo con il quale i candidati sono indicati in tale lista. Qualora la lista di minoranza di cui al punto b) non abbia conseguito una percentuale di voti almeno pari alla metà di quella richiesta, ai sensi di quanto precede, ai fini della presentazione della lista medesima, tutti gli Amministratori da eleggere saranno tratti dalla lista di cui al punto a).

Qualora con i candidati eletti con le modalità sopra indicate non sia assicurata la nomina di un numero di Amministratori in possesso dei requisiti di indipendenza pari al numero minimo stabilito dalla legge in relazione al numero complessivo degli Amministratori, il candidato non indipendente eletto come ultimo in ordine progressivo nella lista che ha riportato il maggior numero di voti, di cui al precedente punto a), sarà sostituito dal candidato indipendente non eletto della stessa lista secondo l'ordine progressivo, ovvero, in difetto, dal primo candidato indipendente secondo l'ordine progressivo non eletto delle altre liste, secondo il numero di voti da ciascuna ottenuto. A tale procedura di sostituzione si farà luogo sino a che il Consiglio risulti composto da un numero di componenti in possesso dei requisiti di cui all'articolo 148, comma 3, del TUF pari almeno al minimo prescritto dalla legge. Qualora infine detta procedura non assicuri il risultato da ultimo indicato, la sostituzione avverrà con delibera assunta dall'Assemblea con le maggioranze di legge.

³ Il comma 1-ter, dell'art. 147-ter, del TUF in vigore alla data della presente Relazione dispone, tra l'altro, che *“il genere meno rappresentato deve ottenere almeno due quinti degli amministratori eletti. Tale criterio di riparto si applica per sei mandati consecutivi.”*.

Inoltre, ai sensi del comma 3, dell'art. 144-undecies.1 del Regolamento Emittenti, *“qualora dall'applicazione del criterio di riparto tra generi non risulti un numero intero di componenti degli organi di amministrazione o controllo appartenenti al genere meno rappresentato, tale numero è arrotondato per eccesso all'unità superiore, ad eccezione degli organi sociali formati da tre componenti per i quali l'arrotondamento avviene per difetto all'unità inferiore”*.

Qualora, inoltre, con i candidati eletti con le modalità sopra indicate non sia assicurata la composizione del Consiglio di Amministrazione conforme alla disciplina *pro tempore* vigente inerente all'equilibrio tra generi, il candidato del genere più rappresentato eletto come ultimo in ordine progressivo nella lista che ha riportato il maggior numero di voti sarà sostituito dal primo candidato del genere meno rappresentato non eletto della stessa lista secondo l'ordine progressivo. A tale procedura di sostituzione si farà luogo sino a che non sia assicurata la composizione del Consiglio di Amministrazione conforme alla disciplina *pro tempore* vigente inerente all'equilibrio tra generi. Qualora infine detta procedura non assicuri il risultato da ultimo indicato, la sostituzione avverrà con delibera assunta dall'Assemblea a maggioranza relativa, previa presentazione di candidature di soggetti appartenenti al genere meno rappresentato.

Nel caso in cui venga presentata un'unica lista o nel caso in cui non venga presentata alcuna lista, l'Assemblea delibera con le maggioranze di legge, fermo il rispetto della disciplina *pro tempore* vigente inerente all'equilibrio tra generi, senza osservare il procedimento sopra previsto.

Se nel corso dell'esercizio vengono a mancare uno o più Amministratori, purché la maggioranza sia sempre costituita da Amministratori nominati dall'Assemblea, si provvede ai sensi dell'art. 2386 c.c. secondo quanto appresso indicato:

i) il Consiglio, con deliberazione approvata dal Collegio Sindacale, procede alla sostituzione nell'ambito degli appartenenti alla medesima lista cui appartenevano gli Amministratori cessati e l'Assemblea delibera, con le maggioranze di legge, rispettando lo stesso criterio;

ii) qualora non residuino dalla predetta lista candidati non eletti in precedenza, ovvero candidati con i requisiti richiesti, o comunque quando per qualsiasi ragione non sia possibile rispettare quanto disposto al punto i), il Consiglio con deliberazione approvata dal Collegio Sindacale provvede alla sostituzione, così come successivamente provvede l'Assemblea, con le maggioranze di legge, senza voto di lista.

In ogni caso il Consiglio e l'Assemblea procederanno alla nomina in modo da assicurare la presenza di Amministratori indipendenti nel numero complessivo minimo richiesto dalla normativa *pro tempore* vigente.

Se nel corso dell'esercizio vengono a mancare uno o più Amministratori, purché la maggioranza sia sempre costituita da Amministratori nominati dall'Assemblea, l'Assemblea ha tuttavia la facoltà di deliberare di ridurre il numero dei componenti il Consiglio a quello degli Amministratori in carica per il periodo di durata residuo del loro mandato, sempre che siano in carica Amministratori indipendenti nel numero complessivo minimo richiesto dalla normativa *pro tempore* vigente e sempre che non sia venuto a mancare (ove in precedenza eletto) l'Amministratore tratto dalla lista di minoranza.

Se viene meno la maggioranza degli Amministratori nominati dall'Assemblea, si intende decaduto l'intero Consiglio, con effetto dalla sua ricostituzione, e l'Assemblea deve essere convocata senza indugio dagli Amministratori rimasti in carica per la nomina del nuovo Consiglio.

Ove il numero degli Amministratori sia stato determinato in misura inferiore al massimo previsto dall'art. 15, comma 1 dello Statuto, l'Assemblea, durante il periodo di permanenza in carica del Consiglio, potrà aumentare tale numero entro il limite massimo previsto dallo Statuto. Per la nomina degli ulteriori componenti del Consiglio si procede come segue:

i) gli ulteriori Amministratori vengono tratti dalla lista che ha ottenuto il maggior numero dei voti in occasione della nomina dei componenti al momento in carica, tra i candidati che siano tuttora eleggibili, e l'Assemblea delibera, con le maggioranze di legge, rispettando lo stesso criterio;

ii) qualora non residuino dalla predetta lista candidati non eletti in precedenza, ovvero si sia verificato il caso previsto al comma quinto, ultimo periodo dell'art. 15 dello Statuto, l'Assemblea provvede alla nomina senza l'osservanza di quanto indicato al punto i), con le maggioranze di legge senza voto di lista.

L'Assemblea può tuttavia deliberare di ridurre il numero dei componenti il Consiglio a quello degli Amministratori in carica per il periodo di durata residuo del loro mandato, fermo restando il rispetto delle disposizioni di legge e regolamentari *pro tempore* vigenti che disciplinano la composizione del Consiglio di Amministrazione.

Il Consiglio di Amministrazione elegge tra i suoi membri, qualora non sia già stato eletto dall'Assemblea, un

Presidente e, ove lo ritenga opportuno, uno o più Vice-Presidenti aventi funzioni vicarie rispetto a quelle del Presidente.

Per quanto riguarda le informazioni sul ruolo del Consiglio di Amministrazione e dei comitati consiliari nei processi di autovalutazione, nomina e successione degli amministratori, si rinvia alla successiva Sezione 7.

4.3 COMPOSIZIONE (*ex art. 123-bis, comma 2, lett. d) e d-bis), TUF*)

Ai sensi dell'art. 15 dello Statuto, la Società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da tre a undici membri. Gli Amministratori durano in carica per un periodo non superiore a tre esercizi, scadono alla data dell'Assemblea ordinaria convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio e sono rieleggibili. L'Assemblea ordinaria, prima di procedere alla nomina, determina il numero dei componenti e la durata in carica del Consiglio di Amministrazione.

L'art. 16 dello Statuto prevede che il Consiglio possa nominare tra i suoi membri uno o più Amministratori Delegati e/o un Comitato Esecutivo, fissandone, con le limitazioni previste dall'art. 2381 cod. civ., i poteri e, per quanto riguarda il Comitato Esecutivo anche il numero dei componenti, la durata e le norme che ne regolano il funzionamento. Gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa e riferiscono al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale, almeno trimestralmente, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società o dalle sue controllate.

Composizione del Consiglio di Amministrazione nominato in data 29 aprile 2024

L'Assemblea ordinaria dei Soci tenutasi in data 29 aprile 2024 ha nominato il Consiglio dell'Emittente attualmente in carica composto da 8 (otto) membri, sulla base dell'unica lista di candidati presentata dal Socio di maggioranza Lysne S.p.A. Si precisa che la lista presentata dal Socio di maggioranza Lysne S.p.A. ha ottenuto n. 12.443.805 voti favorevoli pari al 88,07% del capitale votante. Si ricorda che la quota di capitale richiesta per la presentazione delle liste per la suddetta nomina è stata del 2,5%.

Per maggiori informazioni circa le liste depositate per la nomina dell'organo amministrativo in carica alla data della Relazione, si rinvia al sito *internet* della Società all'indirizzo www.cembre.com, nella sezione "*Investor Relations*", ove sono disponibili anche i *curriculum* professionali degli Amministratori.

La composizione del Consiglio alla data di chiusura dell'Esercizio è indicata nella Tabella 2, riportata in appendice alla presente Relazione.

Come è possibile evincere dalla Tabella citata, il Consiglio in carica è composto da amministratori esecutivi e non esecutivi, tutti dotati di professionalità e di competenze adeguate ai compiti loro affidati; il numero (quattro) e le competenze di quelli non esecutivi sono tali da assicurare loro un peso significativo nell'assunzione delle delibere consiliari e da garantire un efficace monitoraggio della gestione; inoltre, una componente significativa (il 50%) degli amministratori non esecutivi è indipendente.

Gli ulteriori incarichi rivestiti dal Consigliere Paola Carrara alla data di chiusura dell'Esercizio sono i seguenti:

Società	Sede legale	Codice fiscale	Carica ricoperta
Banca Generali S.p.A.	Trieste, Via Macchiavelli 4	01333550323	Sindaco effettivo
Banca Generali S.p.A.	Trieste, Via Macchiavelli 4	01333550323	Membro Organismo di Vigilanza
Intermonte SIM S.p.A.	Milano, Galleria De Cristoforis 7/8	01234020525	Presidente del Collegio sindacale

Intermonte SIM S.p.A.	Milano, Galleria De Cristoforis 7/8	01234020525	Presidente dell'Organismo di Vigilanza
Stucchi S.p.A.	Pagazzano (BG), Via della Lira Italiana 397	00724900162	Sindaco effettivo
UNICAA S.r.l.	Bergamo, Via Carlo Serassi 7	02916860162	Presidente Organismo di Vigilanza
Radici Pietro Industries and Brands	Cazzano Sant'Andrea (BG), Via Cav. Pietro Radici 19	00217360163	Sindaco supplente
Miro Radici Family of companies	Cazzano Sant'Andrea (BG), Via Cav. Pietro Radici 19	00681960167	Sindaco supplente
Grifal S.p.A.	Cologno al Serio (BG), Via XXIV Maggio 1	04259270165	Sindaco supplente

Gli ulteriori incarichi rivestiti dal Consigliere Elisabetta Ceretti alla data di chiusura dell'Esercizio sono i seguenti:

Società	Sede legale	Codice fiscale	Carica ricoperta
LIGHT Scarl	Brescia, Via Branze 45	4451790986	Membro CDA
Kairos Innovation srl	Brescia, Via Cefalonia 55	4380110983	Socio fondatore

Per un dettaglio delle informazioni richieste dai principi ESRS 2 – Par. 19, 20 lettera a) e c), 21 e 23 in merito alla composizione e diversità del Consiglio di Amministrazione con particolare riferimento alle competenze di sostenibilità si rinvia alla Rendicontazione di Sostenibilità, Sezione ESRS 2 – Informazioni generali.

Criteri e politiche di diversità nella composizione del Consiglio e nell'organizzazione aziendale

Il Consiglio di Amministrazione include alcune indicazioni per gli azionisti in merito alla diversità nella composizione degli organi sociali della Società nelle relazioni illustrative predisposte ai sensi dell'art. 125-ter del TUF, relative alla nomina del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale da parte dell'Assemblea; da ultimo e in continuità con il passato, tali indicazioni per gli azionisti sono state fornite dal Consiglio di Amministrazione in carica fino al 29 aprile 2024 nelle relazioni illustrative relative alla nomina dei nuovi organi sociali da parte dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2023. Per ulteriori informazioni si rinvia alle relazioni illustrative pubblicate sul sito internet dell'Emittente all'indirizzo www.cembre.it, nella sezione "Investor Relations – Assemblee".

Fermo quanto sopra, l'Emittente non ha adottato politiche specifiche in materia di diversità in relazione alla composizione degli organi di amministrazione e gestione relativamente ad aspetti quali l'età, il genere e il percorso formativo e professionale, sia perché le disposizioni legali e statutarie vigenti⁴ assicurano già una composizione equilibrata dell'organo amministrativo, sia perché, storicamente, le liste presentate dagli

⁴ cfr. sez. 4.2

azionisti ai fini della nomina degli amministratori sono sempre state caratterizzate dall'eterogeneità dei profili dei candidati.

Al riguardo si segnala che: (i) nel Consiglio di Amministrazione della Società sono presenti n. 4 Consiglieri appartenenti al genere meno rappresentato; (ii) il Consiglio si caratterizza per la diversità anagrafica dei suoi membri, tenuto conto che l'età dei Consiglieri è compresa tra 49 e 84 anni; (iii) il percorso formativo e professionale dei Consiglieri attualmente in carica garantisce una equilibrata combinazione di profili ed esperienze all'interno dell'organo amministrativo, idonea ad assicurare il corretto svolgimento delle funzioni ad esso spettanti.

Inoltre, si ricorda che la Raccomandazione 23 del Codice non impone alle società a proprietà concentrata (quale è Cembre) di esprimere un orientamento sulla sua composizione quantitativa e qualitativa del Consiglio di Amministrazione ritenuta ottimale, in vista del suo rinnovo.

In relazione alla promozione della parità di trattamento e di opportunità tra i generi all'interno dell'intera organizzazione aziendale, l'Emittente già promuove l'inclusione, la parità di trattamento e di opportunità tra i generi tra i dipendenti, come previsto all'interno del proprio Codice Etico, e pertanto non è stato ritenuto necessario per il momento adottare procedure *ad hoc*. Ulteriori informazioni circa le politiche praticate da Cembre in tema di parità di trattamento e di opportunità, ai sensi di questo previsto dai principi ESRS – Par. 24, sono contenute nella Rendicontazione di Sostenibilità, Sezione S1 – Forza lavoro propria alla quale si rinvia.

Cumulo massimo agli incarichi ricoperti in altre società

Il Consiglio non ha ritenuto di definire criteri generali circa il numero massimo di incarichi di amministrazione e di controllo in altre società che possa essere considerato compatibile con un efficace svolgimento del ruolo di Amministratore dell'Emittente, fermo restando il dovere di ciascun Consigliere di valutare la compatibilità delle eventuali cariche di amministratore e sindaco, rivestite in altre società quotate o di rilevanti dimensioni, con lo svolgimento diligente dei compiti assunti come Consigliere dell'Emittente. Peraltro, a decorrere dall'esercizio 2021 il Codice prevede tale onere unicamente in capo alle società grandi.

Il Consiglio prende atto annualmente della rilevazione degli incarichi ricoperti dai propri Consiglieri in altre società, riportati nelle tabelle contenute nella sezione 4.3 del presente documento.

4.4 FUNZIONAMENTO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF)

Il Consiglio di Amministrazione, ai sensi della Raccomandazione 11 del Codice, nella seduta del 12 novembre 2020 ha approvato l'adozione di un proprio regolamento interno, al fine di disciplinare le modalità di funzionamento del Consiglio di Amministrazione medesimo, incluse le modalità di verbalizzazione delle riunioni e le procedure per la gestione dell'informativa agli amministratori, ad integrazione delle disposizioni statutarie e di quanto previsto dalle disposizioni di legge e di regolamento (di seguito, il "**Regolamento del CdA**").

Con riferimento alle modalità di convocazione, svolgimento e verbalizzazione delle riunioni consiliari, l'art. 17 dello Statuto e il Regolamento del CdA dispongono che il Consiglio si riunisce sia presso la sede della Società che altrove, purché in Italia, tutte le volte che il Presidente lo giudichi necessario o quando ne sia fatta domanda da almeno due dei suoi membri. Il Consiglio di Amministrazione può essere altresì convocato da almeno due membri del Collegio Sindacale, previa comunicazione al Presidente del Consiglio di Amministrazione. Le riunioni del Consiglio si potranno svolgere anche o esclusivamente mediante l'utilizzo di sistemi di collegamento a distanza in teleconferenza o videoconferenza, a condizione che ciascuno dei partecipanti possa essere identificato da tutti gli altri e che ciascuno dei partecipanti sia in grado di eseguire la discussione e di intervenire in tempo reale durante la trattazione degli argomenti esaminati, nonché di ricevere, trasmettere o visionare documenti e sia garantita la contestualità dell'esame e della deliberazione.

L'avviso di convocazione è inviato, con messaggio di posta elettronica, lettera o telefax da spedirsi a cura del Presidente o, in caso di suo impedimento, del Vicepresidente o di due Consiglieri, almeno tre giorni prima dell'adunanza, e, nei casi di urgenza, con telegramma, telefax, lettera o posta elettronica da inviarsi almeno un giorno prima dell'adunanza.

In mancanza di formale convocazione, le riunioni del Consiglio si riterranno validamente costituite quando sia intervenuta la totalità dei membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale e tutti gli aventi diritto a intervenire siano stati adeguatamente informati sugli argomenti all'ordine del giorno della riunione e abbiano dichiarato di non opporsi alla trattazione degli argomenti all'ordine del giorno.

Il Presidente, o in caso di sua assenza o impedimento, il Vicepresidente ovvero l' Amministratore Delegato, presiede e coordina i lavori del Consiglio di Amministrazione e provvede affinché adeguate informazioni sulle materie iscritte all'ordine del giorno vengano fornite a tutti i Consiglieri.

In caso di assenza sia del Presidente, sia dell' Amministratore Delegato, gli altri membri presenti alla riunione del Consiglio di Amministrazione delegheranno, a maggioranza dei presenti, ad uno di loro la funzione di presiedere la singola specifica riunione.

Per la validità delle deliberazioni si richiede la presenza effettiva della maggioranza dei suoi membri in carica. Le deliberazioni sono prese a maggioranza assoluta dei voti dei presenti; in caso di parità prevale la proposta cui aderisca il voto di chi presiede la riunione.

Ai sensi del Regolamento del CdA, il Presidente del Consiglio di Amministrazione provvede affinché adeguate informazioni sulle materie iscritte all'ordine del giorno vengano fornite a tutti i Consiglieri e ai Sindaci. In particolare, il Regolamento del CdA dispone che la documentazione illustrativa in relazione alle materie all'ordine del giorno venga trasmessa a Consiglieri e Sindaci, per un'adeguata conoscenza e valutazione degli argomenti e dell'oggetto delle deliberazioni che verranno assunte nel corso della riunione, entro il termine di 3 giorni prima della riunione consiliare, fatta eccezione per i casi di motivate ed eccezionali ragioni d'urgenza, in cui la documentazione è inviata con 1 giorno di anticipo. Resta inteso che nel corso della riunione consiliare vengono forniti chiarimenti e delucidazioni in relazione all'informativa fornita, anche in base alle richieste di approfondimento formulate dai singoli consiglieri.

Nel corso dell'Esercizio, i suddetti termini per l'invio della documentazione sono stati rispettati, anche grazie all'utilizzo di strumenti digitali, che consentono di mettere a disposizione simultaneamente a tutti i partecipanti i materiali relativi ai punti all'ordine del giorno, non appena predisposti.

Nel corso dell'Esercizio si sono tenute 6 (sei) riunioni del Consiglio nelle seguenti date:
6 marzo; 13 marzo; 14 maggio; 12 settembre; 29 settembre; 14 novembre.

Le riunioni sono state regolarmente verbalizzate.

La durata delle riunioni consiliari è stata mediamente di un'ora e diciannove minuti circa. La disponibilità di tempo assicurata dai consiglieri è stata ampia, sia nella fase preparatoria di lettura e analisi della documentazione, sia in termini di partecipazione alle riunioni, come indicato nella Tabella 2 in appendice alla Relazione.

Per l'esercizio in corso sono previste almeno 5 (cinque) riunioni del Consiglio. Oltre a quelle già tenutasi in data 6 marzo 2026 (approvazione degli *impairment test*) e 13 marzo 2026 (approvazione del progetto di bilancio di esercizio e del bilancio consolidato per l'Esercizio chiuso al 31 dicembre 2025), il calendario dei principali eventi societari 2026 (già comunicato al mercato e a Borsa Italiana S.p.A. secondo le prescrizioni regolamentari) prevede altre 3 (tre) riunioni nelle seguenti date:

- 14 maggio: approvazione della relazione sul primo trimestre 2026;
- 11 settembre: approvazione della relazione finanziaria semestrale al 30 giugno 2026;
- 12 novembre: approvazione della relazione sul terzo trimestre 2026.

Ai sensi del Regolamento del CdA alle predette riunioni consiliari possono partecipare, su invito, anche i

dirigenti del gruppo che fa capo all'Emittente, nonché eventuali soggetti esterni per approfondimenti sugli argomenti posti all'ordine del giorno.

4.5. RUOLO DEL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione svolge un ruolo di raccordo tra gli amministratori esecutivi e gli amministratori non esecutivi e cura l'efficace funzionamento dei lavori consiliari, curando:

- l'idoneità dell'informativa pre-consiliare, nonché delle informazioni complementari fornite durante le riunioni consiliari, a consentire agli amministratori di agire in modo informato nello svolgimento del loro ruolo;
- il coordinamento dell'attività dei comitati consiliari (con funzioni istruttorie, propositive e consultive) con l'attività del Consiglio;
- l'intervento alle riunioni consiliari di dirigenti dell'Emittente, responsabili delle funzioni aziendali competenti secondo la materia, per fornire gli opportuni approfondimenti sugli argomenti posti all'ordine del giorno;
- la partecipazione dei componenti degli organi di amministrazione e controllo, successivamente alla nomina e durante il mandato, a iniziative finalizzate a fornire loro un'adeguata conoscenza dei settori di attività in cui opera l'Emittente, delle dinamiche aziendali e del quadro normativo e autoregolamentare di riferimento, anche ai fini di una corretta gestione dei rischi;
- l'adeguatezza e la trasparenza del processo di autovalutazione del Consiglio, con il supporto del comitato nomine.

Il Presidente del Consiglio, nel caso in cui emergano contenuti significativi dal dialogo con gli azionisti, informa il Consiglio nella prima riunione utile.

La partecipazione a tutte le sedute consiliari dell'Amministratore Esecutivo direttamente responsabile dell'area commerciale, nonché del CFO di gruppo quale dirigente responsabile per l'area amministrativa, finanziaria, del personale e della sostenibilità, consente ai Consiglieri di ricevere informazioni aggiornate e dettagliate in merito all'andamento dei mercati, all'avanzamento dei progetti ed alle evoluzioni organizzative più rilevanti. Nell'Esercizio, in particolare, oltre alle tematiche di *business*, gli amministratori e i sindaci hanno avuto modo di approfondire gli adeguamenti richiesti dalla Direttiva NIS 2 (UE 2022/2555), recepita in Italia con D. Lgs. 138 del 04/09/2024, anche attraverso una specifica sessione formativa.

Inoltre, vengono periodicamente organizzate visite agli stabilimenti, rivolte ai membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale.

Segretario del Consiglio

Il Regolamento del CdA disciplina le modalità di nomina del Segretario del Consiglio, definendone – in conformità alla Raccomandazione 18 del Codice CG – i requisiti di professionalità e le relative attribuzioni. Secondo il Regolamento, la nomina e la revoca del Segretario è riservata al Consiglio, su proposta del Presidente; il Segretario deve essere in possesso di adeguate conoscenze in materia societaria e di corporate governance ed ha il compito di supportare l'attività del Presidente e fornire con imparzialità di giudizio assistenza e consulenza all'organo di amministrazione su ogni aspetto rilevante per il corretto funzionamento del sistema di governo societario.

Il Consiglio di Amministrazione dell'Emittente, nella seduta del 27 aprile 2021, ha nominato il proprio Segretario, nella persona del Responsabile Affari Legali e Societari di Gruppo, in possesso dei requisiti sopra descritti.

Il Segretario, nel corso dell'Esercizio, ha coadiuvato il Presidente del Consiglio e i Presidenti dei Comitati endoconsiliari nell'organizzazione delle riunioni e nella tempestiva condivisione della relativa documentazione. Ha inoltre relazionato al Consiglio e al Collegio Sindacale in merito agli aggiornamenti normativi più rilevanti per la Società, indicando, se del caso, le necessità di adeguamento del sistema di governo societario.

4.6 CONSIGLIERI ESECUTIVI

Amministratori Delegati

Ai sensi dell'art. 16, comma 3 dello Statuto, il Consiglio dell'Emittente può nominare tra i suoi membri uno o più Amministratori Delegati e/o un Comitato Esecutivo, fissandone i poteri, con le limitazioni previste dall'articolo 2381 c.c.

Al Presidente del Consiglio e Amministratore Delegato, Ing. Giovanni Rosani, sono delegati i sotto elencati poteri, in virtù della delibera del Consiglio del 29 aprile 2024 in aggiunta a quelli al medesimo spettanti, ai sensi dello Statuto, per la carica di Presidente (vedi *infra*).

In particolare, sono attribuiti all'Ing. Giovanni Rosani, in qualità di Amministratore Delegato, oltre alla legale rappresentanza della Società e ai poteri di cui alle applicabili disposizioni di legge e dello Statuto, i poteri di seguito elencati, fermo restando che rimangono di esclusiva competenza del Consiglio di Amministrazione le attribuzioni non delegabili a norma dell'art. 2381 c.c., nonché l'esame e l'approvazione delle operazioni rilevanti e delle operazioni con parti correlate. I poteri di gestione attribuiti all'Ing. Giovanni Rosani dalla delibera del Consiglio del 29 aprile 2024 sono:

- 1) Stipulare, modificare, risolvere, cedere ed acquisire per cessione, contratti di compravendita, permuta, anche ricevendo commissioni, di beni immobili, mobili, macchine, autovetture, prodotti finiti, semilavorati, materie prime e accessorie.
- 2) Assumere e dare appalti e forniture in genere, firmando i relativi contratti e ogni atto inerente e conseguente, compresi i contratti di associazione temporanea d'impresa.
- 3) Stipulare, modificare e risolvere contratti con collaboratori e lavoratori autonomi.
- 4) Assumere e licenziare operai ed impiegati in genere, compresi i dirigenti, determinandone le attribuzioni e le retribuzioni.
- 5) Stipulare, modificare e risolvere contratti di agenzia e di rappresentanza commerciale in genere.
- 6) Stipulare, modificare e risolvere contratti di assicurazione, di noleggio, di godimento o altri consimili e recedere dagli stessi.
- 7) Rappresentare la Società nei confronti dell'Agenzia delle Entrate e delle Commissioni amministrative e tributarie delle Imposte di ogni ordine e grado, firmando istanze, ricorsi, reclami e quanto altro necessario, con facoltà di nomina di procuratori speciali.
- 8) Rappresentare la Società nei rapporti con la Banca d'Italia o altri organismi similari, con potere di firma di tutti i documenti o pratiche che si rendessero necessari, sollevando tali organismi da ogni responsabilità in ordine alla presente delega.
- 9) Rappresentare la Società nei confronti di dogane, imprese ferroviarie, tranviarie, di navigazione, aeree e di trasporto in genere, gli uffici postali, telegrafici, in tutte le operazioni di spedizione, svincolo e ritiro merci, valori, pacchi, effetti, lettere anche raccomandate ed assicurate.
- 10) Rappresentare la Società nei giudizi svolti con rito del lavoro.
- 11) Intervenire e concorrere negli incanti giudiziari.
- 12) Stipulare, modificare, recedere e risolvere contratti di locazione di beni mobili, anche registrati, ed immobili e provvedere alle occorrenti riparazioni; stipulare, modificare e risolvere contratti di locazione finanziaria e operativa.
- 13) Esigere, riscuotere, rilasciando relativa quietanza, somme, crediti, effetti cambiari, mandati, fedi di deposito, assegni e titoli di credito in genere, fatture, vaglia, buoni del tesoro, depositi cauzionali dall'Istituto di emissione, dalla Cassa Depositi e Prestiti, uffici postali, esattorie delle imposte, tesorerie e da qualunque altro ufficio pubblico e privato. Rappresentare la mandante nei giudizi e nell'attività contenziosa derivante dall'azione di recupero dei crediti.

- 14) Emettere tratte sui clienti e debitori in genere.
- 15) Girare assegni, cambiali e titoli di credito in genere, sia per lo sconto, sia per l'accredito sui c/c della Società, sia bancari che postali.
- 16) Girare assegni a favore di terzi, disporre bonifici, trasferimenti ed emettere assegni bancari per prelevamento sulle disponibilità bancarie anche allo scoperto sui fidi concessi, postali per prelevamento sulle disponibilità.
- 17) Effettuare giri di fondi tra banche nell'ambito dei fidi concessi nonché tra la Società e sue controllate.
- 18) Effettuare operazioni di provvista di denaro a termine fisso di breve periodo.
- 19) Effettuare rimborsi di quote di mutui e finanziamenti.
- 20) Stabilire rapporti di c/c con banche, Istituti di credito, uffici postali, firmando i contratti concernenti l'apertura di detti conti. Trattare ed accettare fidi e crediti bancari firmando ogni atto e contratto relativo in nome della Società.
- 21) Sottoscrivere, accettare, avallare effetti cambiari e titoli di credito in genere.
- 22) Cedere crediti a qualsiasi titolo.
- 23) Assumere per conto della Società impegni fidejussori, sottoscrivere coobbligazioni, avalli o garanzie reali a favore di terzi, comprese le Società del Gruppo.
- 24) Esercitare i diritti di voto e rappresentare la Società nelle assemblee delle società, consorzi o altri Enti da essa partecipati, nonché esercitare tutti gli altri diritti spettanti alla Società in relazione alla sua partecipazione in tali altre società, consorzi o altri Enti.
- 25) Stipulare contratti di acquisto – anche mediante costituzione di società, associazione di imprese ed associazione in partecipazione – ovvero di disposizione di partecipazioni in altre società o imprese.
- 26) Richiedere a qualsiasi autorità competente licenze amministrative e di pubblica sicurezza, in particolare di commercio, anche intestandole a proprio nome in qualità di rappresentante pro-tempore della mandante.
- 27) Transigere, compromettere in liberi arbitri anche come amichevoli compositori, proporre istanze, ricorsi e reclami, esperire azioni in sede amministrativa e giudiziaria in ogni fase e grado ed in ogni procedura, anche cautelare ed esecutiva, rappresentando legalmente in giudizio la Società mandante sia attivamente che passivamente, anche per i giudizi di revocazione e cassazione, nominare Avvocati e Procuratori alle liti, rappresentare la mandante presso tutte le Autorità.
- 28) Elevare protesti, intimare precetti, procedere ad atti conservativi ed esecutivi, intervenire in procedure fallimentari ed insinuare crediti, dichiarandone la verità.
- 29) Concedere prestiti a dipendenti della Società ed a terzi ed anticipi ad autori ed inventori.
- 30) Rappresentare la Società nei confronti della Consob e delle società di gestione del mercato, anche nei procedimenti eventualmente instaurati innanzi alle medesime, con il potere di redigere le comunicazioni e/o ogni altro atto o documento ai sensi delle disposizioni di legge e di regolamento.
- 31) Sottoscrivere la relazione sugli argomenti posti all'ordine del giorno dell'Assemblea ai sensi dell'art. 125-ter del D.Lgs. 58/1998 e della normativa regolamentare applicabile e l'avviso di convocazione delle medesime.
- 32) Svolgere qualsiasi operazione con le società di factoring e leasing, sottoscrivendone i relativi contratti.
- 33) Depositare per conto della Società titoli a custodia e in amministrazione, nonché ritirare i titoli comunque depositati presso Banche, rilasciandone ricevuta.
- 34) Negoziare anticipazioni su titoli o merci.
- 35) Negoziare l'apertura di crediti documentari con facoltà di firmare tutti i documenti relativi alle operazioni di importazione ed esportazione, ivi comprese le relative dichiarazioni valutarie, di veridicità del prezzo e di assunzione di responsabilità.

- 36) Negoziare finanziamenti in Euro e/o divisa con facoltà di firmare la relativa documentazione.
- 37) Conferire, modificare e/o revocare procure institorie e conferire, modificare e/o revocare procure speciali per singoli atti o categorie di atti.
- 38) Firmare la relativa corrispondenza a nome della Società.
- 39) Oltre ai poteri sopra citati, elencati a titolo esemplificativo e non esaustivo, tutti i poteri di gestione propri del Consiglio, eccetto quelli non delegabili per legge, con rappresentanza legale e firma libera.

L'Ing. Giovanni Rosani è qualificabile come il principale responsabile della gestione dell'impresa (*Chief Executive Officer*). Si precisa che non ricorre la situazione di *interlocking directorate*.

L'attribuzione di deleghe gestionali al Presidente garantisce che vi sia, all'interno del Gruppo, unità di indirizzo strategico. Inoltre, tale struttura è ritenuta congrua alle dimensioni della Società.

In linea con la Raccomandazione 32 del Codice, con delibera del Consiglio del 29 aprile 2024, l'Ing. Giovanni Rosani, in qualità di *Chief Executive Officer*, è stato altresì incaricato dell'istituzione e del mantenimento del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, con il compito di attuare le linee di indirizzo stabilite dal Consiglio (come previsto dalla Raccomandazione 34 del Codice di Corporate Governance) curando la progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e verificandone costantemente l'adeguatezza e l'efficacia. Per maggiori informazioni in merito si rinvia al paragrafo 9.1 della Relazione.

All'Amministratore Delegato, inoltre, spetta il compito di curare che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell'Emittente sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa (v. art. 16, comma 6, dello Statuto).

Al Consigliere Aldo Bottini Bongrani, nominato Vice Presidente con delibera del Consiglio del 29 aprile 2024, sono attribuiti i poteri di seguito elencati in aggiunta a quelli al medesimo spettanti, ai sensi dello Statuto:

- 1) In caso di assenza o impedimento del Presidente e Amministratore Delegato – accertati dal Consiglio di Amministrazione - tutti i poteri di gestione propri del Consiglio, con rappresentanza legale e firma libera, eccezion fatta per quei poteri non delegabili per legge;
- 2) Curare i rapporti e le relazioni nei confronti dei dipendenti e delle loro famiglie, delle associazioni umanitarie in genere non aventi scopo di lucro e di tutte quelle organizzazioni che, per statuto, svolgono la loro attività a scopi di solidarietà umana, sociale e civile;
- 3) Individuare eventuali opportunità di acquisizione, gestire i rapporti con i relativi interlocutori e con i consulenti esterni incaricati, partecipando al processo di definizione contrattuale;
- 4) Gestire progetti speciali, quali ad esempio l'eventuale individuazione di immobili destinati all'espansione delle attività produttive e commerciali ed eventuali altri progetti che venissero definiti dal Consiglio di Amministrazione o dall'Amministratore Delegato.

Presidente e Vicepresidente

Al Presidente del Consiglio spettano, a norma dello Statuto, i poteri di presidenza dell'Assemblea dei Soci (art. 13), di convocazione delle riunioni del Consiglio (art. 17), nonché la rappresentanza legale della Società di fronte ai terzi ed in giudizio (art. 19), oltre i poteri delegati come sopra meglio precisati.

Il Consiglio di Amministrazione del 29 aprile 2024 ha confermato l'Amministratore Delegato Ing. Giovanni Rosani nella carica di Presidente.

Il Consiglio ritiene che il conferimento di deleghe gestionali al Presidente risponda ad apprezzabili esigenze organizzative dell'Emittente che risiedono nella snellezza del funzionamento del Consiglio di Amministrazione della Società, tenuto anche conto delle sue dimensioni. Ricorrendo tale situazione, si ricorda che la Società ha nominato il Consigliere Paola Carrara quale *Lead independent director* ai sensi del Codice. Per maggiori informazioni circa la figura del *Lead independent director* si rinvia al paragrafo 4.7.

Al Vice Presidente Aldo Bottini Bongrani, anch'esso confermato nella carica dal Consiglio del 29 aprile 2024, spettano funzioni vicarie rispetto a quelle del Presidente ai sensi dell'art. 16 dello Statuto sociale.

Comitato Esecutivo

Il Consiglio dell'Emittente non ha costituito al proprio interno un Comitato Esecutivo.

Informativa al Consiglio ed al Collegio Sindacale

Come prescritto dall'art. 16 dello Statuto, l'Amministratore Delegato ha provveduto ad informare il Consiglio ed il Collegio Sindacale in modo tempestivo e comunque almeno trimestralmente nel corso delle riunioni consiliari: (i) sull'attività svolta nell'esercizio delle deleghe; (ii) sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione; (iii) sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla Emittente o dalle sue controllate e (iv) sulle Operazioni con Parti Correlate nel rispetto della procedura interna che verrà descritta al successivo paragrafo 10.

Altri Consiglieri Esecutivi

Si segnala che ulteriore consigliere esecutivo dell'Emittente è Felice Albertazzi, in ragione degli incarichi direttivi dallo stesso rivestiti nell'Emittente. Con riferimento al Consigliere Franco Celli, si segnala che a partire dal 1 marzo 2025 egli non risulta più tra gli amministratori esecutivi, in quanto da tale data non ricopre più incarichi direttivi, pur rimanendo nel Consiglio di Amministrazione quale membro senza deleghe.

4.7. AMMINISTRATORI INDIPENDENTI E LEAD INDEPENDENT DIRECTOR

Ai sensi del combinato disposto degli articoli 147-ter, comma 4, e 148, comma 3, TUF, e conformemente a quanto prescritto dall'art. 2.2.3, comma 3, lettera m), del Regolamento di Borsa ed in ottemperanza alla Raccomandazione 7 del Codice, sono attualmente presenti nel Consiglio di Amministrazione due Amministratori Indipendenti (nelle persone della Dott.ssa Paola Carrara e della prof.ssa Elisabetta Ceretti), ciascuno dei quali ha dichiarato:

- (i) di non essere coniuge, parente o affine entro il quarto grado degli Amministratori dell'Emittente, né di essere amministratore, coniuge, parente e affine entro il quarto grado degli amministratori delle società controllate e controllanti dell'Emittente e di quelle sottoposte a comune controllo con l'Emittente;
- (ii) di non essere legato all'Emittente o alle società controllate o controllanti o a quelle sottoposte a comune controllo ovvero agli Amministratori dell'Emittente e ai soggetti di cui al punto precedente da rapporti di lavoro autonomo o subordinato ovvero da altri rapporti di natura patrimoniale o professionale che ne compromettano l'indipendenza;
- (iii) di non essere un azionista significativo della Società;
- (iv) di non essere, o essere stato nei precedenti tre esercizi, un amministratore esecutivo o un dipendente:
 - a. della Società, di una società da essa controllata avente rilevanza strategica o di una società sottoposta a comune controllo;
 - b. di un azionista significativo della società;
- (v) di non avere, o avere avuto nei tre esercizi precedenti, direttamente o indirettamente (ad esempio attraverso società controllate o gestite in qualità di amministratore esecutivo, o in quanto partner di uno studio professionale o di una società di consulenza), una significativa relazione commerciale, finanziaria o professionale:
 - a. con la Società o le società da essa controllate, o con i relativi amministratori esecutivi o il top management (intendendosi per tali, ai sensi del Codice, gli "alti dirigenti che non sono membri

dell'organo di amministrazione e hanno il potere e la responsabilità della pianificazione, della direzione e del controllo delle attività della società e del gruppo”);

- b. con un soggetto che, anche insieme ad altri attraverso un patto parasociale, controlla la Società o con gli amministratori esecutivi o il top management della società controllante;
- (vi) di non ricevere, o aver ricevuto nei precedenti tre esercizi, da parte della Società, di una sua controllata o della società controllante, una significativa remunerazione aggiuntiva rispetto al compenso fisso per la carica e a quello previsto per la partecipazione ai comitati;
- (vii) di non essere stato amministratore della Società per più di nove esercizi, anche non consecutivi, negli ultimi dodici esercizi;
- (viii) di non rivestire la carica di amministratore esecutivo in un'altra società nella quale un amministratore esecutivo della Società abbia un incarico di amministratore;
- (ix) di non essere socio o amministratore di una società o di un'entità appartenente alla rete della società incaricata della revisione legale della Società;
- (x) di non essere uno stretto familiare (per tale intendendosi, tra l'altro, i genitori, i figli, il coniuge non legalmente separato, il convivente more uxorio e i familiari conviventi) di una persona che si trovi in una delle situazioni di cui ai precedenti punti.

Si precisa che, in data 12 novembre 2020, il Consiglio di Amministrazione, in conformità a quanto disposto dalla Raccomandazione 7 del Codice CG, ha definito nel Regolamento del CdA i criteri quantitativi e qualitativi per valutare la significatività dei rapporti di natura finanziaria, patrimoniale o professionale, di cui alle lettere c) e d) della predetta Raccomandazione 7, in grado di compromettere l'indipendenza dei propri membri. In particolare, il Consiglio ha previsto che:

- con riferimento alle relazioni commerciali, finanziarie o professionali di cui alla lettera c), sia da considerare il seguente parametro quantitativo: il compenso percepito a fronte della relazione commerciale, finanziaria o professionale non deve superare i 20 mila Euro annui (al netto di IVA ed eventuali casse previdenziali). Il presente parametro va inteso distintamente da quello di cui alla lettera d) e pertanto il rispetto di ciascuna soglia verrà valutato senza cumulo degli importi percepiti ai sensi delle due voci. Il parametro non dovrà essere superato in nessuno dei tre esercizi precedenti alla valutazione dell'indipendenza;
- con riferimento alla remunerazione aggiuntiva percepita nel triennio precedente di cui alla lettera d), sia da considerare l'importo di 20 mila Euro annui (al netto di IVA e cassa previdenziale). Il presente parametro va inteso distintamente da quello di cui alla lettera c) e pertanto il rispetto di ciascuna soglia verrà valutato senza cumulo degli importi percepiti ai sensi delle due voci. Il parametro non dovrà essere superato in nessuno dei tre esercizi precedenti alla valutazione dell'indipendenza.

Il Consiglio valuta l'esistenza e la permanenza dei requisiti di cui sopra, sulla base delle informazioni che gli interessati sono tenuti a fornire sotto la propria responsabilità, ovvero delle informazioni comunque a disposizione del Consiglio.

Il possesso dei requisiti di indipendenza di cui alla Raccomandazione 7 del Codice (tenuto anche conto dei predetti criteri) e dell'art. 148, comma 3, lett. b) e c), del TUF degli Amministratori Indipendenti attualmente in carica sono stati verificati dal Consiglio nella riunione tenutasi in data 29 aprile 2024 in occasione della loro nomina⁵ e, successivamente, nella riunione tenutasi in data 13 marzo 2026.

Gli Amministratori Indipendenti si sono impegnati a mantenere l'indipendenza durante la durata del mandato, e comunque ad informare tempestivamente il Consiglio di Amministrazione in merito ad eventuali situazioni che possano compromettere la propria indipendenza.

⁵ La Società a seguito della seduta consiliare del 29 aprile 2024 ha reso noto l'esito delle proprie valutazioni mediante comunicato stampa diffuso al mercato ai sensi dell'art. 144-novies, comma 1-bis, del Regolamento Emittenti Consob.

Si precisa che ai sensi dell'art. 15, comma 4, dello Statuto sociale dell'Emittente, il venir meno del requisito di indipendenza prescritto dall'art. 148, comma 3, del TUF in capo ad un Amministratore non ne determina la decadenza se i requisiti permangono in capo al numero minimo di Amministratori che secondo la normativa vigente devono possedere tale requisito.

Nell'effettuare le valutazioni di cui sopra il Consiglio ha applicato tutti i criteri previsti dal Codice e ha considerato tutte le informazioni in proprio possesso.

Nella riunione del 27 gennaio 2026 il Collegio Sindacale ha verificato che i criteri e le procedure di accertamento adottati dal Consiglio per la valutazione dei requisiti di indipendenza sono stati correttamente applicati.

Gli Amministratori Indipendenti hanno regolarmente partecipato alle riunioni consiliari tenutesi nell'Esercizio. Il numero e le competenze degli Amministratori Indipendenti sono ritenuti adeguati all'esigenze dell'impresa e al funzionamento del Consiglio e dei relativi Comitati.

Nel corso dell'Esercizio i Consiglieri Indipendenti hanno partecipato in data 19 dicembre 2025 ad una riunione convocata *ad hoc*, separata e diversa rispetto alle riunioni dei comitati endoconsiliari. La riunione è stata dedicata ad uno scambio di impressioni e commenti in merito alla qualità dei flussi informativi, al funzionamento dei meccanismi di governance e all'assetto dei controlli della Società, nonché alle tematiche ESG. Tali riunioni sono regolarmente verbalizzate.

Ricorrendo i presupposti previsti dal Codice, il Consiglio ha designato in data 29 aprile 2024 la dott.ssa Paola Carrara quale *Lead independent director*, affinché ella rappresenti il punto di riferimento e di coordinamento delle istanze degli Amministratori non esecutivi e in particolare degli Amministratori indipendenti e collabori con il Presidente al fine di garantire che gli Amministratori siano destinatari di flussi informativi completi e tempestivi.

Il *Lead Independent Director*, Amministratore indipendente in possesso di adeguata competenza in materia contabile e finanziaria, riveste anche la carica di Presidente del Comitato Nomine e Remunerazioni e di Presidente del Comitato Controllo e Rischi.

5.0 GESTIONE DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE

Informazioni privilegiate

Il Consiglio dell'Emittente ha adottato, sin dal 2007, una procedura per la gestione interna e la comunicazione all'esterno delle informazioni privilegiate, ai sensi degli artt. 114 e 181 TUF.

La Procedura è stata successivamente aggiornata nel 2013, nel 2016 e nel 2018 anche al fine di recepire le modifiche introdotte dal Regolamento "Market Abuse" e relative disposizioni attuative, nonché gli orientamenti emanati dell'European Securities and Markets Authority (ESMA) e le raccomandazioni contenute nelle Linee Guida n. 1/2017 in materia di "*Gestione delle informazioni privilegiate*".

Da ultimo, la "Procedura per la gestione delle Informazioni Privilegiate e del Registro delle persone che vi hanno accesso" è stata revisionata ed aggiornata dal Consiglio di Amministrazione in data 9 settembre 2021 ed è consultabile sul sito *internet* dell'Emittente all'indirizzo www.cembre.com, nella sezione "Investor Relations – Corporate Governance – Procedura gestione informazioni privilegiate".

Internal Dealing

Riguardo alla gestione degli adempimenti informativi derivanti dalla disciplina dell'*Internal Dealing* di cui all'art. 114, comma 7 del TUF e agli artt. 152-*sexies*, 152-*septies* e 152-*octies* del Regolamento Emittenti Consob, il Consiglio dell'Emittente ha adottato, sin dal 2006 la "Procedura per l'adempimento degli obblighi in materia di *Internal Dealing*", diretta ad assicurare la massima trasparenza ed omogeneità informativa al

mercato, successivamente aggiornata negli esercizi 2007, 2013 e 2018, anche al fine di recepire le modifiche introdotte dal Regolamento “*Market Abuse*” e dalla Delibera Consob n. 19925 del 22 marzo 2017.

Il dettaglio delle operazioni soggette alla disciplina compiute nel corso dell'Esercizio, è disponibile sul sito *internet* dell'Emittente all'indirizzo www.cembre.com, nella sezione “Investor Relations – Comunicati Internal Dealing”.

6.0 COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO (*ex art. 123-bis*, comma 2, lettera d) TUF)

All'interno del Consiglio sono stati costituiti il Comitato Nomine e Remunerazioni, il Comitato Controllo e Rischi e il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate. Al riguardo si precisa che il Comitato Nomine e Remunerazioni ed il Comitato Controllo e Rischi nominati in data 29 aprile 2024 sono composti da due Amministratori non esecutivi e indipendenti, come consentito dalla Raccomandazione 16 del Codice di Corporate Governance. Si rinvia al successivo paragrafo 12 per le informazioni in merito al Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

Il Consiglio ha determinato la composizione dei Comitati privilegiando la competenza e l'esperienza dei relativi componenti: tale criterio ha guidato la scelta degli Amministratori Indipendenti quali membri di entrambi i Comitati. La concentrazione degli incarichi in tali Amministratori non è stata ritenuta eccessiva, in quanto tali Amministratori hanno dimostrato di avere ampia disponibilità di tempo per lo svolgimento dei compiti assegnati.

Ai sensi della Raccomandazione 11 del Codice, nella seduta del 12 novembre 2020, il Consiglio di Amministrazione ha adottato i Regolamenti che definiscono le regole di funzionamento del Comitato per le Nomine e Remunerazioni e del Comitato Controllo e Rischi, incluse le modalità di verbalizzazione delle riunioni e le procedure per la gestione dell'informativa agli amministratori.

In particolare, i Regolamenti dei Comitati disciplinano i compiti dei medesimi e le modalità da seguire per lo svolgimento delle riunioni e le deliberazioni.

I Regolamenti prevedono che la documentazione illustrativa relativa agli argomenti da trattare venga trasmessa a tutti i componenti del Comitato almeno un giorno prima della riunione. Nel corso dell'Esercizio il termine è stato rispettato, anche grazie all'utilizzo di strumenti digitali, che consentono di mettere a disposizione simultaneamente a tutti i partecipanti i materiali relativi ai punti all'ordine del giorno, non appena predisposti.

Comitati ulteriori (diversi da quelli previsti dalla normativa o raccomandati dal Codice)

Non sono stati costituiti dall'Emittente ulteriori comitati. Non è stato ritenuto necessario o opportuno istituire un comitato specifico con il compito di supportare il Consiglio nell'analisi dei temi rilevanti per la generazione di valore nel lungo termine, in quanto tale analisi viene svolta dal Consiglio nel suo *plenum*.

7.0 AUTOVALUTAZIONE E SUCCESSIONE DEGLI AMMINISTRATORI – COMITATO NOMINE

7.1 AUTOVALUTAZIONE E SUCCESSIONE DEGLI AMMINISTRATORI

In data 11 marzo 2021, in vista del rinnovo dell'organo amministrativo, il Consiglio ha effettuato sulla base di apposito questionario distribuito ai componenti dell'organo amministrativo suddiviso in diversi ambiti di indagine (i.e. composizione, struttura, dimensione e funzionamento del Consiglio, interazione con il *management*, *governance* del rischio, composizione e struttura dei comitati, etc.) e con possibilità di esprimere commenti e proposte, la valutazione annuale ai sensi della Raccomandazione 21 del Codice, ritenendo che la composizione ed il funzionamento dell'organo amministrativo e dei suoi comitati siano adeguati rispetto alle esigenze gestionali ed organizzative della Società; tenuto anche conto della presenza, su un totale di otto

componenti, di quattro Amministratori non esecutivi, due dei quali Indipendenti, che garantiscono altresì una idonea composizione dei Comitati endoconsiliari. Inoltre, i Consiglieri hanno ritenuto che la composizione del Consiglio di Amministrazione rifletta adeguati profili di diversità relativamente ad aspetti quali l'età, la composizione di genere e il percorso formativo e professionale.

In linea con la Raccomandazione 22 del Codice che raccomanda che il processo di autovalutazione sia condotto con cadenza triennale, all'inizio dell'esercizio 2024 il Consiglio ha effettuato il processo di autovalutazione in vista del rinnovo del Consiglio avvenuto in occasione dell'Assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2023. La *board review* è stata svolta mediante la compilazione di appositi questionari suddivisi in diversi ambiti di indagine, prevedendo, altresì, la possibilità per i singoli consiglieri di esprimere commenti e risposte articolate. Il Comitato Nomine e Remunerazioni ha supportato il Consiglio e il Presidente del Consiglio nella cura dell'adeguatezza e della trasparenza del processo di autovalutazione. Nello specifico, in vista dell'imminente rinnovo del Consiglio, l'analisi si è concentrata sui profili qualificanti del Consiglio quali la dimensione, la composizione e il concreto funzionamento dello stesso e dei suoi comitati, avendo riguardo del ruolo svolto dal Consiglio medesimo nella definizione delle strategie e nel monitoraggio dell'andamento della gestione e dell'adeguatezza del sistema di controllo interno di Cembre. L'indagine ha, altresì, avuto ad oggetto la gestione dei flussi informativi tra il Consiglio e il *top management* e l'adeguatezza del numero e del ruolo degli amministratori indipendenti.

Dai risultati emersi, il Consiglio opera in sostanziale conformità con il Codice e con le *best practice*, sia a livello italiano che internazionale, e gli Amministratori hanno espresso soddisfazione generale in merito al funzionamento e all'attività svolta dal Consiglio e dai suoi comitati.

Quanto alle aree di miglioramento rilevate, nel contesto di un elevato apprezzamento per l'operato del Consiglio di Amministrazione nonché per i singoli elementi che caratterizzano il suo funzionamento, sono stati formulati alcuni suggerimenti inerenti alle tematiche ESG.

Per quanto riguarda la composizione ottimale del Consiglio di Amministrazione, si rinvia a quanto indicato nel paragrafo 4.3 della presente Relazione.

Piani di successione

Considerate le dimensioni e la struttura organizzativa dell'Emittente, nonché la prassi di attribuire la carica di Amministratore esecutivo a soggetti che abbiano maturato una significativa esperienza all'interno della Società, vista la particolarità del settore e la necessità di competenze e conoscenze specifiche, il Consiglio di Amministrazione ha valutato non necessario adottare un piano per la successione degli Amministratori esecutivi. Peraltro, con l'entrata in vigore del Codice, a decorrere dall'esercizio 2021 l'adozione di tale piano (nonché di adeguate procedure per la successione del *top management*) viene raccomandata alle società grandi, categoria alla quale l'Emittente non appartiene.

7.2 COMITATO NOMINE

L'Emittente, come consentito dalla Raccomandazione 16 del Codice, ha istituito al proprio interno un unico Comitato avente sia le funzioni in materia di nomina degli amministratori, sia le funzioni in materia di remunerazioni. Le informazioni relative al Comitato nomine verranno pertanto fornite nella successiva sezione 8.2.

8.0 REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI – COMITATO REMUNERAZIONI

8.1 REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

La remunerazione degli Amministratori è stabilita dall'Assemblea.

Ai sensi dell'art. 21, secondo comma, dello Statuto sociale, l'Assemblea può determinare un importo complessivo per la remunerazione di tutti gli Amministratori, inclusi quelli investiti di particolari cariche e può inoltre assegnare i compensi anche sotto forma, in tutto o in parte, di partecipazione agli utili o di attribuzione del diritto di sottoscrivere a prezzo determinato azioni di futura emissione.

La “**Politica di Remunerazione**”, adottata dal Consiglio in data 13 marzo 2025 su proposta del Comitato Nomine e Remunerazioni, è illustrata nella Sezione I della Relazione sulla Remunerazione.

Per una descrizione della Politica di Remunerazione e dei compensi corrisposti nell'Esercizio agli Amministratori, oltre a quanto di seguito sinteticamente riportato, si rinvia, rispettivamente, alla Sezione I e alla Sezione II della Relazione sulla Remunerazione disponibile sul sito *internet* dell'Emittente all'indirizzo www.cembre.com nella sezione “*Investor Relations*”.

Per informazioni in merito all'integrazione nei sistemi di incentivazione delle proprie prestazioni in termini di sostenibilità ai sensi dei principi ESRS 2 – Par. 27 e 29 si rinvia alla Rendicontazione di Sostenibilità, Sezione ESRS 2 –GOV-3.

8.2 COMITATO NOMINE E REMUNERAZIONI

Il Consiglio di Amministrazione del 29 aprile 2024 ha deliberato di costituire, come consentito dal Codice, un comitato avente sia le funzioni in materia di nomina degli amministratori, sia le funzioni in materia di remunerazione e, pertanto, di costituire un Comitato Nomine e Remunerazioni; ciò al fine di dotare la Società di un Comitato deputato anche allo svolgimento delle funzioni in materia di nomina degli amministratori, senza gravare la struttura di *governance* della Società con la costituzione di un apposito comitato.

Nelle sedute del 12 novembre 2020 e del 25 febbraio 2021 il Consiglio di Amministrazione ha dapprima approvato e successivamente aggiornato il Regolamento del Comitato Nomine e Remunerazioni al fine di allinearne le funzioni a quanto previsto dalle Raccomandazioni 19 e 25 del Codice.

Composizione e funzionamento del Comitato Nomine e Remunerazioni (*ex art. 123-bis, comma 2, lett. d), TUF*)

Il Comitato attualmente in carica è stato costituito con delibera del Consiglio del 29 aprile 2024 ed è composto da due membri, esclusivamente Amministratori non esecutivi, tutti Indipendenti, nelle persone di:

- Paola Carrara – Amministratore Indipendente – con funzioni di Presidente;
- Elisabetta Ceretti – Amministratore Indipendente.

Funzioni del Comitato Nomine e Remunerazioni

In considerazione dell'attribuzione ad un medesimo comitato sia delle funzioni in materia di nomina degli amministratori sia delle funzioni in materia di remunerazione, è necessario distinguere le funzioni da esso esercitate qualora agisca nell'una ovvero nell'altra veste.

(i) qualora agisca in veste di Comitato Nomine, esso coadiuva il Consiglio, su richiesta di quest'ultimo, nelle attività di:

- autovalutazione dell'organo di amministrazione e dei suoi comitati;
- eventuale definizione della composizione ottimale dell'organo di amministrazione e dei suoi comitati;
- individuazione dei candidati alla carica di amministratore in caso di cooptazione.
- eventuale presentazione di una lista da parte dell'organo di amministrazione uscente;
- eventuale predisposizione, aggiornamento e attuazione del piano per la successione del CEO e degli altri amministratori esecutivi.

(ii) qualora agisca in veste di Comitato Remunerazioni, esso ha il compito di:

- coadiuvare il Consiglio nell'elaborazione della “Politica di Remunerazione” illustrata nella Sezione I della Relazione sulla Remunerazione;
- presentare proposte o esprimere pareri sulla remunerazione degli amministratori esecutivi e degli altri amministratori che ricoprono particolari cariche nonché sulla fissazione degli obiettivi di *performance* correlati alla componente variabile di tale remunerazione;
- monitorare la concreta applicazione della Politica di Remunerazione e verificare, in particolare, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di *performance*;
- valutare periodicamente l'adeguatezza e la coerenza complessiva della Politica di Remunerazione degli amministratori e del *top management*.

La proposta relativa al compenso da attribuire agli amministratori investiti di particolari cariche è formulata tenendo in considerazione il parere obbligatorio del collegio sindacale ai sensi dell'art. 2389 c.c.

Il Comitato formula inoltre proposte per la suddivisione dell'eventuale compenso complessivo fissato dall'Assemblea fra i singoli membri del Consiglio.

Il Comitato svolge inoltre le funzioni consultive in materia di remunerazione che il Consiglio di Amministrazione ritiene di volta in volta di richiedere al Comitato stesso.

Con riferimento a quanto richiesto dalla Raccomandazione 26 del Codice di Corporate Governance in merito alla composizione del comitato competente in materia di remunerazioni, si precisa che la dott.ssa Paola Carrara possiede consolidata esperienza in materia finanziaria e di politiche retributive, ritenuta adeguata al momento della nomina.

Ai sensi della Raccomandazione 26 del Codice di Corporate Governance, gli Amministratori si devono astenere dal partecipare alle riunioni del Comitato in cui vengono formulate le proposte al Consiglio relative alla propria remunerazione. In particolare, il Comitato nel definire le suddette remunerazioni tiene in debita considerazione: la coerenza con quelle riconosciute nel corso dei precedenti mandati, la congruità con gli impegni assunti e le responsabilità delle cariche ricoperte, le qualifiche professionali possedute dai soggetti interessati nonché le dimensioni della Società, del Gruppo e le relative prospettive di crescita.

Nel corso dell'Esercizio il Comitato Nomine e Remunerazioni si è riunito in data 10 marzo 2025 al fine di valutare l'adeguatezza, coerenza e concreta applicazione della Politica di Remunerazione. Il Comitato ha inoltre verificato il raggiungimento degli obiettivi stabiliti per l'esercizio 2024 e ha espresso il proprio parere favorevole in merito alla proposta dell'Amministratore Delegato sugli obiettivi alla base del sistema di incentivazione degli amministratori esecutivi per l'esercizio 2025. Il Comitato ha infine espresso parere positivo alla proposta di regolamento del Piano di Incentivazione “*Premio Carlo Rosani 2025-2029*”.

In data 14 maggio 2025 il Comitato ha espresso parere favorevole sull'elenco dei beneficiari per l'esercizio 2025 del piano di incentivazione ex art 114 bis e 125 ter TUF denominato “*Premio Carlo Rosani 2025-2029*” ai sensi dell'articolo 3 del relativo regolamento.

Successivamente, in data 23 luglio 2025 il Comitato ha espresso parere favorevole alla proposta dell'Amministratore Delegato di corresponsione di un anticipo sullo *Short Term Incentive 2025* ad un amministratore alla luce del raggiungimento dell'obiettivo al 30 giugno 2025.

Alle riunioni ha partecipato il Presidente del Collegio Sindacale, e talora l'intero Collegio. La durata media delle riunioni è stata di circa cinquanta minuti. Le riunioni sono state coordinate dal Presidente e regolarmente verbalizzate. Dei lavori del Comitato viene data informazione nel primo Consiglio di Amministrazione utile.

Nell'esercizio in corso si è già tenuta una riunione del Comitato Nomine e Remunerazioni in data 6 marzo 2026, nella quale il Comitato ha valutato l'adeguatezza, coerenza e concreta applicazione della Politica di Remunerazione, approvato l'aggiornamento della Relazione sulla Remunerazione, definito le linee guida degli STI degli Amministratori esecutivi e verificato il raggiungimento degli obiettivi stabiliti per l'Esercizio, nonché aggiornato l'elenco dei beneficiari del Piano di incentivazione.

Non sono state destinate risorse finanziarie al Comitato Nomine e Remunerazioni in quanto lo stesso si avvale di norma, per l'assolvimento dei propri compiti, dei mezzi e delle strutture aziendali dell'Emittente. Il

Comitato, laddove necessario, può avvalersi dell'operato di consulenti esterni indipendenti, nei limiti del *budget* di volta in volta determinato dal Consiglio di Amministrazione.

Ulteriori informazioni relative alla struttura dei comitati consiliari alla data di chiusura dell'Esercizio ed alle riunioni svolte sono riportate nella Tabella 3 in appendice alla presente Relazione.

9.0 SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E GESTIONE DEI RISCHI - COMITATO CONTROLLO E RISCHI

Il Consiglio definisce la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici dell'emittente - includendo nelle proprie valutazioni i principali rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività dell'emittente - e cura la definizione delle linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, inteso come insieme di processi diretti a monitorare l'efficienza delle operazioni aziendali, l'affidabilità dell'informazione finanziaria, il rispetto di leggi e regolamenti, la salvaguardia dei beni aziendali.

A tal fine, il Consiglio, previo parere del Comitato Controllo e Rischi:

- (i) definisce le linee di indirizzo del sistema di controllo e di gestione dei rischi, in modo che i principali rischi afferenti all'Emittente e al Gruppo siano correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, monitorati, gestiti e valutati, anche in rapporto alla salvaguardia dei beni aziendali e alla sana e corretta gestione dell'impresa, coerente con gli obiettivi strategici individuati;
- (ii) verifica periodicamente, e comunque con cadenza almeno annuale, l'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto, nonché la sua efficacia;
- (iii) approva, con cadenza almeno annuale, il piano predisposto dal Responsabile della Funzione di *Internal Audit*, sentiti il Collegio Sindacale e il *Chief Executive Officer*;
- (iv) valuta, sentito il Collegio Sindacale, i risultati esposti dal revisore legale nella eventuale lettera di suggerimenti e nella relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale.

Il Consiglio, inoltre, su proposta del *Chief Executive Officer* e previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi, nonché sentito il Collegio Sindacale:

- (a) nomina e revoca il Responsabile della Funzione di *Internal Audit*;
- (b) assicura che lo stesso sia dotato delle risorse adeguate all'espletamento delle proprie responsabilità;
- (c) ne definisce la remunerazione coerentemente con le politiche aziendali.

In linea con i modelli e le “*best practices*” internazionali (COSO *Internal Control - Integrated Framework*), il sistema di controllo interno di Cembre poggia sui seguenti elementi caratterizzanti:

- a) **Ambiente di controllo:** è l'ambiente nel quale gli individui operano e rappresenta la cultura al controllo permeata nell'organizzazione. È costituito dai seguenti elementi: organigramma aziendale, sistema di deleghe e procure, disposizioni organizzative, modello di controllo amministrativo contabile ex L. 262/2005 e Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs 231/2001, comprensivo di Codice Etico che ne è parte integrante, nonché la Policy anticorruzione, procedure contenute nel Sistema di Gestione integrato, procedura per la Gestione delle informazioni rilevanti e privilegiate e del registro delle persone che vi hanno accesso, procedura per le Operazioni con Parti Correlate, procedura per l'adempimento degli obblighi in materia di *Internal Dealing*.
- b) **Valutazione del rischio:** è il processo periodico attraverso il quale la Società identifica e analizza i principali rischi cui il Gruppo è esposto (es. di contesto, finanziari, operativi, etc.) e i relativi strumenti di gestione e controllo. Un particolare focus è dedicato all'analisi dei rischi di natura amministrativo-contabile, legati all'informativa contabile, e dei controlli a presidio degli stessi.

- c) **Attività di controllo:** è l'insieme delle prassi e procedure di controllo definite per consentire il presidio dei rischi aziendali, al fine di ricondurne l'esposizione entro livelli accettabili e presidiare così il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Si compone dei seguenti elementi:
 - i. Procedure dei controlli amministrativo – contabili: insieme di procedure aziendali rilevanti ai fini della predisposizione e diffusione dell'informativa contabile (quali: manuale contabile di gruppo, procedure amministrativo contabili, matrici dei controlli amministrativo contabili, istruzioni operative di bilancio);
 - ii. Procedure aziendali rilevanti ai fini della prevenzione e monitoraggio dei rischi operativi quali: sistema di gestione integrato (qualità, ambiente, salute e sicurezza dei lavoratori, prevenzione della corruzione), conforme alle rispettive norme ISO di riferimento, etc.
- d) **Informazione e comunicazione:** è il processo istituito per assicurare l'accurata e tempestiva raccolta e comunicazione delle informazioni aziendali. Con riguardo all'informativa finanziaria, il Modello di Controllo Amministrativo-Contabile adottato dalla Società ai sensi della Legge 262/2005 disciplina le regole e procedure per la corretta predisposizione dell'informativa contabile (si rinvia al successivo paragrafo per maggiori dettagli).
- e) **Attività di monitoraggio:** è l'insieme delle attività necessarie per verificare e valutare periodicamente l'adeguatezza, operatività ed efficacia dei controlli interni. Con particolare riguardo all'informativa finanziaria, il monitoraggio si focalizza sul processo di valutazione e reporting periodico sull'adeguatezza ed effettiva applicazione delle procedure e dei controlli amministrativo- contabili, tale da consentire all'Amministratore Delegato e al Dirigente Preposto di rilasciare le attestazioni e dichiarazioni richieste ai sensi dell'art. 154-*bis* TUF (si rinvia al successivo paragrafo per maggiori dettagli).

Per le informazioni richieste dai principi ESRS 2 – Par. 19, 20, lettera b), 22, 24 e 26 in merito ai ruoli e alle responsabilità degli organi di amministrazione direzione e controllo nella sorveglianza sulle procedure volte a gestire i rischi, gli impatti e le opportunità rilevanti nonché in merito al modo in cui gli organi di amministrazione, direzione e controllo sono informati in merito alle questioni di sostenibilità si rinvia alla Rendicontazione di Sostenibilità, Sezione ESRS 2 –GOV-1 e GOV-2 e al precedente par. 4.1 della Relazione.

Principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria

- Premessa

Come parte integrante del sistema di controllo interno aziendale Cembre ha definito un proprio Modello di Controllo Amministrativo-Contabile all'interno del quale sono indicate le regole di gestione dei rischi e di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria.

Tale sistema è finalizzato a garantire la ragionevole attendibilità, accuratezza, affidabilità e tempestività dell'informativa finanziaria.

- Articolazione del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno connessi al processo di informativa finanziaria

Sulla base di quanto definito dal Modello di Controllo Amministrativo-Contabile, le principali caratteristiche del Sistema di gestione dei rischi e di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria sono descritte di seguito:

a) Fasi del Sistema di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria

a1. Identificazione e valutazione dei rischi sull'informativa finanziaria

Il processo di identificazione e valutazione dei rischi (*risk assessment*) legati all'informativa contabile e finanziaria, è svolto, con cadenza almeno annuale, da parte del Dirigente Preposto, con l'eventuale supporto dell'Internal Audit, e condiviso con l'Amministratore Delegato.

Il processo di *risk assessment* si articola nelle seguenti attività:

- **analisi e selezione dell'informativa contabile rilevante** diffusa al mercato (analisi dell'ultimo bilancio ovvero dell'ultima relazione semestrale disponibile di capogruppo e consolidata, al fine di individuare le principali aree di rischio e i correlati processi rilevanti);
- **individuazione delle Società controllate rilevanti e delle aree amministrativo-contabili significative**, per ciascuna voce del bilancio consolidato, sulla base di criteri quantitativi;
- **identificazione e valutazione del rischio inerente** sulle aree amministrativo-contabili significative, nonché dei relativi processi/flussi contabili alimentati, sulla base dell'analisi di indicatori quali-quantitativi (ivi inclusi i rischi di errore che possano incidere in misura rilevante sull'informativa finanziaria);
- **comunicazione**, alle Funzioni coinvolte, delle **aree di intervento** rispetto alle quali è necessario predisporre e/o aggiornare procedure amministrativo-contabili.

a2. Identificazione dei controlli a fronte dei rischi individuati

Cembre ha definito un sistema di procedure amministrativo-contabili per adempiere agli obblighi in tema di redazione dei documenti contabili ai sensi dell'art. 154-*bis* del Testo Unico sulla Finanza (TUF) introdotto dalla Legge n. 262 del 28 dicembre 2005.

All'interno di tale sistema procedurale, sono definite le c.d. "Matrici dei controlli amministrativo-contabili", documenti che descrivono le attività di controllo esistenti in ciascun processo amministrativo-contabile, selezionato a seguito dell'attività periodica di *risk assessment*, con indicazione, tra l'altro, di:

- **obiettivo di controllo connesso al financial reporting;**
- **descrizione del controllo esistente;**
- **responsabile del controllo;**
- **frequenza.**

Nella matrice dei controlli sono indicati i controlli "chiave": si tratta di controlli la cui assenza può rappresentare una carenza del sistema di controllo interno amministrativo-contabile. I controlli descritti nelle matrici sono da considerarsi parte integrante delle procedure dei controlli amministrativo-contabili del Gruppo. Tali Matrici sono utilizzate come strumento per la selezione dei controlli da testare ai fini della valutazione periodica dell'adeguatezza del Sistema di Controllo Amministrativo-Contabile. Le Matrici sono costantemente aggiornate a cura dei relativi Responsabili, che comunicano al Dirigente Preposto eventuali cambiamenti rilevanti intervenuti, condividendo le necessarie azioni di aggiornamento.

Per le società controllate estere rilevanti è stato definito un set minimo di controlli standard *Process Level Matrix Template* (PLM), elaborato sulla base delle matrici dei controlli della Capogruppo, utilizzato quale strumento di documentazione, verifica e valutazione del sistema dei controlli interni in ambito amministrativo-contabile.

a3. Valutazione dei controlli a fronte dei rischi individuati:

La verifica e la valutazione periodica circa l'adeguatezza, operatività e l'efficacia dei controlli amministrativo contabili si articola nelle tre seguenti fasi:

- **Supervisione continua**, da parte dei responsabili di Funzione/Società che si esplica nel quadro della gestione corrente (es. verifica dell'allineamento dell'operatività aziendale alle procedure amministrativo contabili di Gruppo; verifica dell'aggiornamento delle matrici dei controlli

amministrativo-contabili esistenti; informativa, alla Direzione AFC, in merito ai risultati delle verifiche periodiche svolte sull'aggiornamento delle procedure e delle matrici, etc.).

- **“Independent testing”**, svolto sia dal Dirigente Preposto sia dalla Funzione *Internal Audit*, finalizzato a valutare l'adeguatezza del disegno e l'effettiva operatività dei controlli in essere. L'attività di *testing* è svolta sulla base del programma dei controlli definito dal Dirigente Preposto e integrata con specifici interventi “262” inclusi nel Piano di Audit periodico, rivisti e validati dal Dirigente Preposto stesso, dal Comitato Controllo e Rischi e dall'Amministratore Delegato.
- **Monitoraggio**, svolto dal Dirigente Preposto sulla base delle informative inviate dai responsabili dell'attività di supervisione e dei rapporti di audit, al fine di verificare l'aggiornamento del corpo procedurale e l'effettiva attuazione dei controlli identificati nelle procedure amministrativo-contabili.

L'esito delle verifiche descritte in merito all'adeguatezza nonché all'operatività del sistema di controllo contabile, è comunicato dal Dirigente Preposto al Vertice Aziendale attraverso flussi informativi sistematici.

b) **Ruoli e Funzioni coinvolte**

Il Modello di Controllo amministrativo-contabile descrive i ruoli e le responsabilità dei soggetti a vario titolo coinvolti nel processo di formazione e/o controllo dell'informativa contabile del Gruppo Cembre.

In particolare, si riportano di seguito le principali responsabilità individuate per garantire il corretto funzionamento del sistema:

- il **Consiglio di Amministrazione** è responsabile di nominare il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari; vigilare affinché il Dirigente Preposto disponga di adeguati requisiti (in termini di autorevolezza, professionalità e indipendenza), poteri e mezzi per l'esercizio dei compiti attribuiti; istituire un flusso informativo periodico, attraverso il quale il Dirigente Preposto possa riferire in merito ai risultati delle attività svolte e alle eventuali criticità emerse, anche al fine di condividere le azioni necessarie per il superamento di criticità significative. Nell'espletamento delle sue funzioni, il Consiglio si avvale dell'assistenza del **Comitato Controllo e Rischi**, che ha funzioni consultive e propositive anche con riferimento al sistema di controllo interno amministrativo-contabile;
- l'**Amministratore Delegato** è responsabile di implementare e monitorare la corretta applicazione del Modello di Controllo contabile e del connesso Sistema di Controllo Interno, con particolare riferimento alle procedure amministrativo-contabili; validare, di concerto con il Dirigente Preposto, i risultati dell'attività periodica di *risk assessment*; valutare, tenuto conto anche dell'attività istruttoria del Dirigente Preposto, l'efficacia delle procedure implementate; rivedere tutte le “altre informazioni di carattere finanziario” rilasciate al mercato (tra cui, in particolare, le relazioni trimestrali);
- il **Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari** oltre alle responsabilità attribuite congiuntamente all'Amministratore Delegato, deve valutare e monitorare il livello di adeguatezza e operatività del sistema di controllo interno amministrativo-contabile, attraverso un'attività istruttoria;
- la **Funzione di Internal Audit** supporta l'Amministratore Delegato e il Dirigente Preposto nel verificare il grado di formalizzazione ed aggiornamento delle procedure e delle matrici dei controlli amministrativo-contabili; nel fornire un supporto consulenziale su principi di controllo, metodologie e modelli di riferimento; nello svolgere attività indipendente di controllo, analisi e verifica, a livello sia centrale sia locale, fornendo i propri risultati all'Amministratore Delegato e al Dirigente Preposto nonché alla linea manageriale, offrendo suggerimenti per identificare le azioni correttive, e nel monitorare l'effettiva implementazione delle azioni di miglioramento definite dal Management nell'ambito degli interventi di analisi e verifica effettuati, tramite le successive fasi di “*follow-up*”.

Inoltre, i Responsabili di Funzione e delle Società controllate, coinvolti nel processo di formazione e gestione dell'informativa contabile e finanziaria, sono responsabili del corretto funzionamento e dell'aggiornamento del Sistema di Controllo Contabile relativamente a tutti i processi/flussi contabili di loro competenza, in accordo con il Dirigente Preposto.

Nel corso dell'Esercizio e precisamente nelle sedute consiliari del 13 marzo 2025 e del 12 settembre 2025, il Comitato ha dato lettura, rispettivamente, della relazione sull'attività svolta e sullo stato del sistema di controllo interno e della Relazione del Comitato Controllo e Rischi, riferendo sull'operato del Comitato, sull'esito delle verifiche espletate e sul funzionamento del sistema di controllo interno evidenziando come lo stesso sia risultato sostanzialmente congruo rispetto alle dimensioni ed alla struttura organizzativa ed operativa dell'Emittente.

Il Consiglio, nella seduta del 13 marzo 2025 ha deliberato, ai sensi della Raccomandazione 33 del Codice, di ritenere adeguato, efficace ed effettivamente funzionante il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto, sulla base delle relazioni periodiche del Comitato Controllo e Rischi e del Responsabile *Internal Audit*, nonché delle verifiche e dei controlli attuati da parte dei consiglieri delegati e degli amministratori esecutivi.

Per le informazioni richieste dai principi ESRS 2 – Par. 34 e 36 in merito alle caratteristiche principali dei sistemi interni di controllo e gestione del rischio in relazione processo della rendicontazione sulla sostenibilità, si rinvia alla Rendicontazione di Sostenibilità, Sezione ESRS 2 – GOV-5.

9.1 CHIEF EXECUTIVE OFFICER

Il Consiglio in data 29 aprile 2024 ha incaricato l'Amministratore Delegato e *Chief Executive Officer* Ing. Giovanni Rosani dell'istituzione e del mantenimento del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Il *Chief Executive Officer*;

(i) ha curato l'identificazione dei principali rischi aziendali (strategici, operativi, finanziari e di *compliance*), in rapporto alle caratteristiche dell'attività dell'Emittente e delle sue controllate e del settore in cui esse operano;

(ii) ha dato esecuzione – attraverso la progettazione, la gestione e il monitoraggio del sistema di controllo interno – alle linee di indirizzo stabilite dal Consiglio, riferendo del suo operato, ove richiesto, al Consiglio stesso;

(iii) ha curato l'adattamento di tale sistema alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare;

(iv) ha riferito tempestivamente al Comitato Controllo e Rischi in merito a problematiche e criticità emerse nello svolgimento della propria attività o di cui abbia avuto comunque notizia, affinché il Comitato possa prendere le opportune iniziative. Nel corso dell'Esercizio non sono emerse criticità tali da richiedere tale informativa.

Il *Chief Executive Officer* può inoltre richiedere alla Funzione di *Internal Audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto delle regole e procedure interne nell'esecuzione di operazioni aziendali, dandone contestuale comunicazione al presidente del Consiglio di Amministrazione, al presidente del Comitato Controllo e Rischi e al presidente del Collegio Sindacale; nel corso dell'Esercizio non si sono verificate fattispecie che hanno richiesto l'esercizio formale di tale potere.

Per l'esercizio di tali funzioni il *Chief Executive Officer* si è avvalso dell'operato del Responsabile della Funzione di *Internal Audit*.

9.2 COMITATO CONTROLLO E RISCHI

Il Consiglio ha costituito nel proprio ambito un Comitato Controllo e Rischi.

Il Comitato Controllo e Rischi (già Comitato per il Controllo Interno) è stato originariamente istituito con delibera del Consiglio del 14 maggio 2004, ai sensi dell'art. 2.2.3 del Regolamento di Borsa e, successivamente alla nomina del Consiglio attualmente in carica con delibera del Consiglio del 29 aprile 2024.

Composizione e funzionamento del Comitato Controllo e Rischi (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d) TUF)

Il Comitato Controllo e Rischi attualmente in carica è composto da due Amministratori non esecutivi e indipendenti:

- Paola Carrara – Amministratore Indipendente – con funzioni di Presidente;
- Elisabetta Ceretti - Amministratore Indipendente.

Sia la dott.ssa Paola Carrara, sia la prof.ssa Elisabetta Ceretti sono in possesso di una esperienza in materia contabile e finanziaria o di gestione dei rischi ritenuta adeguata al momento della nomina. In particolare, il Presidente del Comitato Paola Carrara possiede tale esperienza in quanto iscritta all'Ordine dei Dottori Commercialisti e titolare di incarichi professionali anche in favore di altre società quotate.

Nel corso dell'Esercizio si sono tenute 5 (cinque) riunioni del Comitato Controllo e Rischi in data 26 febbraio, 24 marzo (in veste di Comitato OPC), 8 maggio, 5 settembre e 10 novembre (anche in veste di Comitato OPC), alle quali hanno partecipato regolarmente tutti i membri del Comitato. A tutte le riunioni del Comitato ha partecipato il Presidente del Collegio Sindacale. Alle riunioni, su invito del Comitato, sono talvolta intervenuti l'Amministratore Delegato e *Chief Executive Officer* Ing. Giovanni Rosani, il dott. Claudio Bornati in qualità di Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, la dott.ssa Elena Morelli in qualità di Responsabile della funzione *Internal Audit*, nonché, a due incontri, alcuni esponenti della società di revisione legale dei conti. La partecipazione di soggetti esterni al comitato è stata ritenuta utile per l'analisi di alcuni punti all'ordine del giorno.

Le riunioni del Comitato Controllo e Rischi sono state coordinate dal Presidente del medesimo Comitato e regolarmente verbalizzate.

La durata media delle riunioni è stata di circa due ore.

Per l'esercizio in corso sono previste almeno 4 (quattro) riunioni del Comitato Controllo e Rischi, di cui una già tenutasi in data 27 febbraio 2026.

Ulteriori informazioni relative alla struttura dei comitati consiliari alla data di chiusura dell'Esercizio ed alle riunioni svolte sono riportate nella Tabella 3 in appendice alla presente Relazione.

Funzioni attribuite al Comitato Controllo e Rischi

Il Comitato, nel coadiuvare l'organo di amministrazione:

- a) valuta, sentiti il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, il revisore legale e l'organo di controllo, il corretto utilizzo dei principi contabili e, nel caso di gruppi, la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;
- b) valuta l'idoneità dell'informazione periodica, finanziaria e non finanziaria, a rappresentare correttamente il modello di business, le strategie della società, l'impatto della sua attività e le *performance* conseguite, coordinandosi con l'eventuale comitato per la sostenibilità, laddove nominato;
- c) esamina il contenuto dell'informazione periodica a carattere non finanziario rilevante ai fini del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- d) esprime pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali e supporta le valutazioni e le decisioni dell'organo di amministrazione relative alla gestione di rischi derivanti da fatti pregiudizievoli di cui quest'ultimo sia venuto a conoscenza;
- e) esamina le relazioni periodiche e quelle di particolare rilevanza predisposte dalla funzione di *internal audit*;
- f) monitora l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di *internal audit*;
- g) può affidare alla funzione di *internal audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al presidente dell'organo di controllo;

h) riferisce all'organo di amministrazione, almeno in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta e sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Se individuato dal Consiglio di Amministrazione quale Comitato facente le funzioni previste dalla disciplina vigente in materia di operazioni con parti correlate, fornisce i pareri preventivi di volta in volta richiesti in occasione dell'approvazione di tali operazioni da parte dell'organo competente, ai sensi della procedura la procedura per le operazioni con parti correlate adottata dalla Società.

Il Comitato e il Collegio Sindacale si scambiano tempestivamente le informazioni rilevanti per l'espletamento dei rispettivi compiti.

Il Comitato di Controllo e Rischi è tenuto a svolgere le proprie funzioni in coordinamento con il Collegio Sindacale, con il Responsabile della Funzione di *Internal Audit* e con l'Amministratore Delegato in qualità di *Chief Executive Officer* ai sensi del Codice CG.

Nel corso dell'Esercizio, con riferimento alle singole funzioni ad esso attribuite, il Comitato Controllo e Rischi ha svolto un'attività di verifica del sistema di controllo interno con particolare riguardo a:

- l'avanzamento del piano di lavoro delle attività di *audit* 2025;
- l'aggiornamento del *risk scoring* e del perimetro di applicazione della L. 262/05;
- la valutazione ed il monitoraggio dell'adeguatezza delle procedure amministrativo contabili ex L. 262/05;
- la valutazione, unitamente al Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, del corretto utilizzo dei principi contabili e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato.

Il Comitato Controllo e Rischi ha effettuato degli incontri con la società di revisione e con il Collegio Sindacale aventi ad oggetto i risultati delle procedure di revisione del bilancio individuale e consolidato della Società. Il Comitato Controllo e Rischi ha inoltre invitato a partecipare alle riunioni il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e il Responsabile della Funzione di *Internal Audit* al fine di essere aggiornato in merito delle attività di controllo interno, alle verifiche ai sensi della legge n. 262/2005 e alle verifiche ai sensi del modello ex D.Lg. 231/2001.

Nelle sedute consiliari del 13 marzo 2025 e del 12 settembre 2025, il Comitato ha dato lettura, rispettivamente, della relazione sull'attività svolta e sullo stato del sistema di controllo interno e della Relazione del Comitato Controllo e Rischi.

Nello svolgimento delle sue funzioni, il Comitato Controllo e Rischi ha la facoltà di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei suoi compiti nonché di avvalersi di consulenti esterni, nei termini stabiliti dal Consiglio.

Non sono state destinate risorse finanziarie al Comitato Controllo e Rischi in quanto lo stesso si avvale, per l'assolvimento dei propri compiti, dei mezzi e delle strutture aziendali dell'Emittente.

Come illustrato nella sezione 10 della Presente Relazione, il Consiglio di Amministrazione dell'Emittente ha affidato al Comitato Controllo e Rischi le funzioni di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

9.3 RESPONSABILE DELLA FUNZIONE DI INTERNAL AUDIT

A partire dall'esercizio 2016, l'Emittente ha deciso di istituire una Funzione di *Internal Audit* interna alla Società con un Responsabile che sia parte dell'organizzazione della stessa. In particolare, il Consiglio di Amministrazione, in data 13 novembre 2015, su proposta dell'Amministratore Incaricato (*Chief Executive Officer* ai sensi del Codice CG) e previo parere positivo del Comitato Controllo e Rischi, nonché sentito il Collegio Sindacale, ha nominato la dott.ssa Elena Morelli, iscritta al n° 130984 nel registro dei Revisori Legali del Ministero dell'Economia e delle Finanze, quale Responsabile della Funzione *Internal Audit* con effetto dal 1° gennaio 2016.

La Funzione di *Internal Audit* risponde direttamente al Consiglio di Amministrazione nonché al *Chief Executive Officer*, nel suo ruolo di amministratore incaricato del sistema di controllo interno. Al Responsabile della funzione di *Internal Audit* non fa capo alcuna area operativa. La Funzione di *Internal Audit* definisce un

piano annuale di attività di tipo “*risk based*”, basato cioè su un processo di analisi e prioritizzazione dei principali rischi. Il piano di *audit* è illustrato e condiviso al Comitato Controllo e Rischi, con la collaborazione del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari. Il Consiglio di Amministrazione, sentito il Collegio Sindacale e il *Chief Executive Officer*, nonché il parere del Comitato Controllo e Rischi, ha approvato in data 13 marzo 2025 il piano di lavoro predisposto dal Responsabile della Funzione di *Internal Audit* per l'Esercizio, e in data 13 marzo 2026 il piano di lavoro predisposto dal Responsabile della Funzione di *Internal Audit* per l'esercizio 2026.

La Funzione di *Internal Audit* ha relazionato trimestralmente al Comitato Controllo e Rischi, al cui parere, inoltre, ha sottoposto il piano di lavoro ed i risultati dei controlli effettuati.

Al Responsabile della Funzione di *Internal Audit* sono attribuite le seguenti funzioni e poteri:

- a) verificare, sia in via continuativa sia in relazione a specifiche necessità e nel rispetto degli standard internazionali, l'operatività e l'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, attraverso un piano di *audit*, approvato dal Consiglio di Amministrazione, basato su un processo strutturato di analisi e prioritizzazione dei principali rischi;
- b) predisporre relazioni periodiche contenenti adeguate informazioni sulla propria attività, sulle modalità con cui viene condotta la gestione dei rischi nonché sul rispetto dei piani definiti per il loro contenimento. Le relazioni periodiche contengono una valutazione sull'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- c) predisporre tempestivamente relazioni su eventi di particolare rilevanza;
- d) trasmettere le relazioni di cui ai punti (b) ed (c) ai presidenti del Collegio Sindacale, del Comitato Controllo e Rischi e del Consiglio di Amministrazione nonché al *Chief Executive Officer*;
- e) verificare, nell'ambito del piano di *audit*, l'affidabilità dei sistemi informativi inclusi i sistemi di rilevazione contabile.

In data 27 febbraio 2026 il Responsabile della Funzione di *Internal Audit* ha trasmesso al Presidente del Consiglio di Amministrazione e *Chief Executive Officer*, al Presidente del Comitato Controllo e Rischi ed al Presidente del Collegio Sindacale la propria relazione annuale sulle attività svolte e sull'adeguatezza complessiva, l'efficacia ed effettivo funzionamento del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi del Gruppo Cembre, di cui Cembre S.p.A. è la capogruppo. All'esito delle attività di verifica svolte, il Responsabile della Funzione di *Internal Audit* ha concluso che non sono emerse carenze o irregolarità tali da far ritenere che il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi del Gruppo Cembre sia non completo, non adeguato, non efficace o non funzionante nel suo complesso.

Il Responsabile della Funzione di *Internal Audit* può accedere direttamente a tutte le informazioni utili per lo svolgimento dell'incarico.

9.4 MODELLO ORGANIZZATIVO ex D.Lgs. 231/2001

L'Emittente ha adottato una prima versione del Modello di organizzazione, gestione e controllo per la prevenzione dei reati previsti dal D.Lgs. 231/2001 (come successivamente modificato) in data 25 marzo 2008 tenendo presenti, oltre alle prescrizioni di cui al medesimo Decreto, le Linee Guida emanate in materia da Confindustria.

L'esenzione dalla responsabilità amministrativa prevede l'obbligatoria istituzione di un Organismo di Vigilanza, interno all'Emittente, dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, che vigili sul funzionamento e l'osservanza del Modello e che ne curi l'aggiornamento.

L'Organismo di Vigilanza attualmente in carica è stato nominato dal Consiglio di Amministrazione in data 29 aprile 2024, ed è composto da Fabio Fada (Presidente), Paola Carrara (consigliere indipendente) e da Elena Morelli (responsabile della Funzione di *Internal Audit*). Al riguardo si precisa che il Consiglio di Amministrazione nella medesima seduta ha ritenuto che, sebbene la legge consenta l'attribuzione al Collegio

Sindacale delle funzioni di Organismo di Vigilanza, un organismo costituito *ad hoc*, diverso dall'organo di controllo della Società, sia in grado di fornire un presidio più efficiente ed efficace.

I reati contemplati dal Decreto legislativo 231/2001 sui quali la Società ha ritenuto di incentrare maggiormente l'attenzione in ragione della propria specifica operatività, come segnatamente descritto all'interno del Modello stesso, sono quelli indicati negli artt. 24 (indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato, di un ente pubblico o dell'Unione europea o per il conseguimento di erogazioni pubbliche, frode informatica in danno dello Stato o di un ente pubblico e frode nelle pubbliche forniture), 24-bis (delitti informatici e trattamento illecito di dati), 24-ter (delitti di criminalità organizzata) 25 (peculato, indebita destinazione di denaro o cose mobili, concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità, corruzione), 25-bis (falsità in monete, in carte di pubblico credito e in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento), 25-bis.1 (delitti contro l'industria e il commercio), 25-ter (reati societari), 25-quinquies (delitti contro la personalità individuale), 25-sexies (abusi di mercato), 25-septies (omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro), 25-octies (ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio), 25-octies.1 (delitti in materia di strumenti di pagamento diversi dai contanti e trasferimento fraudolento di valori), 25-novies (delitti in materia di violazione del diritto d'autore), 25-decies (induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria), 25-undecies (reati ambientali), 25-duodecies (impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare), 25-quinquiesdecies (reati tributari), 25-sexiesdecies (contrabbando).

Il Modello è corredato di una serie di Protocolli che definiscono i controlli esistenti a presidio dei profili di rischio-reato di Cembre, opportunamente diffusi a tutto il personale anche attraverso specifici corsi di formazione.

Il Modello è stato aggiornato dal Consiglio di Amministrazione, da ultimo, nella riunione del 14 novembre 2025. Le modifiche si sono rese necessarie per tenere conto sia della nuova formulazione di alcuni reati presupposto ai fini del D.Lgs.231/2001 sia di modifiche organizzative interne, con conferimento di nuove procure per alcuni dirigenti. Inoltre, in funzione dell'introduzione di un apposito codice di condotta contro le molestie e le violenze sui luoghi di lavoro, e del suo richiamo all'interno del Codice Etico, nella stessa riunione si è proceduto ad una revisione complessiva del Codice Etico del Gruppo, che costituisce parte integrante del Modello Organizzativo stesso.

Il Modello prevede infine un sistema sanzionatorio dei comportamenti commessi in violazione del Codice Etico e del Modello, quale requisito fondamentale dello stesso.

Nel corso dell'Esercizio, l'Organismo di Vigilanza, anche avvalendosi del supporto della Funzione di *Internal Audit* e di consulenti esterni, ha provveduto a pianificare ed eseguire verifiche specifiche sulla corretta applicazione dei Protocolli riportati nel Modello.

Nelle riunioni del Consiglio di Amministrazione del 13 marzo 2025, 12 settembre 2025 e del 13 marzo 2026 sono state presentate, rispettivamente, la Relazione periodica dell'Organismo di Vigilanza per il secondo semestre 2024 con il piano delle attività previste per l'esercizio 2025, la Relazione periodica dell'Organismo di Vigilanza per il primo semestre 2025 e la Relazione periodica dell'Organismo di Vigilanza per il secondo semestre 2025 con il piano delle attività previste per l'esercizio 2026.

Nello svolgimento delle proprie funzioni l'Organismo di Vigilanza ha un potere di spesa in autonomia per importi entro Euro 10.000, per ogni singola spesa, senza obbligo di autorizzazione; e per eventuali maggiori importi, previa autorizzazione della spesa.

Il Modello ed il Codice Etico possono essere consultati nella sezione "Investor relations - Corporate Governance" del sito *internet* dell'Emittente all'indirizzo www.cembre.com.

Per le informazioni richieste dai principi ESRS G1 – Par. 1 e 2 relative alla c.d. condotta delle imprese, si rinvia alla Rendicontazione di Sostenibilità, Sezione G1.

9.5 SOCIETA' DI REVISIONE

L'attività di revisione legale è stata affidata alla società EY S.p.A., con delibera assembleare in data 26 aprile 2018. La durata dell'incarico è sino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2026.

Nel corso dell'Esercizio, in data 14 maggio 2025 il Consiglio ha valutato, sentito il Collegio Sindacale, i risultati esposti dal revisore legale nella relazione aggiuntiva indirizzata all'organo di controllo.

9.6 DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI E ALTRI RUOLI E FUNZIONI AZIENDALI

Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari dell'Emittente a tempo indeterminato è il Dott. Claudio Bornati, dipendente dell'Emittente con il ruolo di Direttore Amministrazione Finanza e Controllo.

Ai sensi dell'art. 16.7 dello Statuto dell'Emittente, come da ultimo modificato con delibera dell'Assemblea Straordinaria del 16 dicembre 2024, il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari deve possedere, oltre ai requisiti di onorabilità prescritti dalla normativa vigente per coloro che svolgono funzioni di amministrazione e direzione, requisiti di professionalità caratterizzati da specifica competenza in materia amministrativa e contabile. Tale competenza, da accertarsi da parte del medesimo Consiglio di Amministrazione, deve essere acquisita attraverso esperienze di lavoro in posizione di adeguata responsabilità per un congruo periodo di tempo.

Al predetto dirigente sono attribuiti i poteri e le funzioni stabilite dalla legge e dalle altre disposizioni *pro tempore* applicabili, ivi inclusi i poteri e le funzioni stabiliti dalla legge in materia di rendicontazione di sostenibilità. Sempre ai sensi dell'art. 16.7 dello Statuto, resta ferma la facoltà del Consiglio di Amministrazione di attribuire i poteri e le responsabilità in materia di rendicontazione di sostenibilità a un dirigente diverso dal Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari; tale dirigente preposto alla rendicontazione di sostenibilità deve possedere, oltre ai requisiti di onorabilità prescritti dalla normativa vigente per coloro che svolgono funzioni di amministrazione e direzione, requisiti di professionalità caratterizzati da specifica competenza in materia di rendicontazione di sostenibilità. Tale competenza, da accertarsi da parte del Consiglio di Amministrazione, deve essere acquisita attraverso esperienza di lavoro in posizione di adeguata responsabilità per un congruo periodo di tempo.

Il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari viene nominato dal Consiglio, previo parere obbligatorio del Collegio Sindacale.

All'atto di nomina il Consiglio ha attribuito al Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari adeguati poteri e mezzi per l'esercizio dei compiti ad esso attribuiti. In particolare, per lo svolgimento delle sue mansioni gli sono attribuiti i seguenti poteri:

- l'accesso libero ad ogni informazione ritenuta rilevante per l'assolvimento dei propri compiti, sia all'interno dell'Emittente che all'interno delle società del Gruppo, con potere di ispezione di tutta la documentazione relativa alla redazione dei documenti contabili societari dell'Emittente e delle società del Gruppo e con potere di richiesta di chiarimenti e delucidazioni a tutti i soggetti coinvolti nel processo di formazione dei dati contabili societari dell'Emittente e delle società del Gruppo; prevedendosi altresì un obbligo in capo all'Amministratore Delegato ed ai direttori dell'Emittente e delle società del Gruppo di informare tempestivamente e di tenere aggiornato il Dirigente di ogni e qualsiasi atto, fatto o evento suscettibile di influenzare, anche potenzialmente, le risultanze contabili di cui sopra;
- la partecipazione *ad audiendum* alle riunioni del Consiglio;
- la facoltà di dialogare con ogni organo amministrativo e di controllo e con il Comitato Controllo e Rischi;
- la facoltà di approvare le procedure aziendali, quando esse hanno impatto sul bilancio, sul bilancio consolidato, sui documenti soggetti ad attestazione;
- la partecipazione al disegno dei sistemi informativi che hanno impatto sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria;
- la facoltà di organizzare un'adeguata struttura (quantità e professionalità delle risorse) nell'ambito della propria area di attività, utilizzando le risorse disponibili internamente e, laddove necessario, in outsourcing;

- la facoltà di impiego della Funzione *Internal Audit* per la mappatura dei processi di competenza e nella fase di esecuzione di controlli specifici, in una logica cliente/fornitore, e nel caso in cui tali funzioni non siano presenti internamente di utilizzare per tali finalità risorse in outsourcing;
- la possibilità di utilizzo, ai fini del controllo, dei sistemi informativi.

Nello svolgimento delle proprie funzioni il Dirigente ha un potere di spesa compreso entro Euro 10.000 per singola spesa, senza obbligo di autorizzazione; per eventuali maggiori importi necessita di autorizzazione della spesa.

Si precisa che nell'organigramma dell'Emittente, oltre ai ruoli ed alle funzioni aziendali indicati nei precedenti paragrafi, è presente all'interno della Funzione Sistemi e Infrastrutture l'ufficio "Sistema di Gestione Integrato", avente specifici compiti in tema di controllo e di gestione dei rischi in materia di qualità, sicurezza e ambiente, anticorruzione, anche ai fini delle certificazioni ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 e ISO 37001 ottenute dall'Emittente.

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

Il coordinamento tra i vari soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (Consiglio di Amministrazione, *Chief Executive Officer*, Comitato Controllo e Rischi, Collegio Sindacale, Responsabile della Funzione di *Internal Audit*, Organismo di Vigilanza 231, Dirigente Preposto e Società di revisione legale) avviene mediante un continuo flusso informativo tra detti soggetti e la previsione di incontri periodici, il che consente un'adeguata visibilità dei rischi aziendali incombenti e gestiti nel Gruppo Cembre e delle problematiche emerse e portate all'attenzione dei differenti organi di vigilanza e controllo.

Il Comitato Controllo e Rischi e il Collegio Sindacale si scambiano tempestivamente le informazioni rilevanti per l'espletamento dei rispettivi compiti.

Il Presidente del Collegio Sindacale, o altro sindaco da lui designato, partecipa ai lavori del Comitato Controllo e Rischi.

10.0 INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

In data 11 novembre 2010 il Consiglio di Amministrazione, preso atto del parere positivo del Collegio Sindacale e degli Amministratori Indipendenti, ha adottato per la prima volta la procedura per le operazioni con parti correlate (la "**Procedura OPC**") ai sensi del Regolamento Parti Correlate Consob in vigore a tale data.

La Società applica la Procedura OPC anche tenendo conto della Comunicazione Consob n. DEM/10078683, pubblicata in data 24 settembre 2010, contenente "*Indicazioni e orientamenti per l'applicazione del Regolamento sulle operazioni con parti correlate adottato con delibera n. 17221 del 12 marzo 2010 come successivamente modificato*".

La Procedura OPC è stata da ultimo aggiornata dal Consiglio di Amministrazione il 12 settembre 2024, previo parere positivo del Comitato Controllo e Rischi in funzione di Comitato Parti Correlate.

La Procedura OPC disciplina l'individuazione, l'approvazione e la gestione delle operazioni con parti correlate. In particolare, la Procedura:

- disciplina le modalità di individuazione delle parti correlate, definendo modalità e tempistiche per la predisposizione e l'aggiornamento dell'elenco delle parti correlate e individuando le funzioni aziendali a ciò competenti;

- regola le procedure per l'effettuazione delle operazioni con parti correlate da parte della Società, anche per il tramite di società controllate;
- stabilisce le modalità e la tempistica per l'adempimento degli obblighi informativi nei confronti degli organi societari e nei confronti del mercato.

La Procedura OPC può essere consultata sul sito *internet* dell'Emittente www.cembre.com nella sezione "*Investor relations*".

Comitato per le Operazioni con Parti Correlate

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 29 aprile 2024, nell'ottica di adottare una efficiente organizzazione dei comitati endoconsiliari, ha ritenuto opportuno evitare l'istituzione di un comitato *ad hoc*, attribuendo al Comitato Controllo e Rischi le funzioni di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, ai fini dello svolgimento delle attività previste dal Regolamento Consob n. 17221 del 12 marzo 2010 (e successive modifiche) e dalla Procedura OPC adottata dalla società.

Il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate nella seduta del 24 marzo 2025 ha espresso parere favorevole non vincolante su un'operazione di minore rilevanza ai sensi dell'Art. 6.1 della procedura per le operazioni con parti correlate. Inoltre, in data 10 novembre 2025 il Comitato ha acquisito alcune informazioni preliminari relative ad una futura operazione, anch'essa di minore rilevanza, la cui istruttoria proseguirà nell'esercizio 2026. Ulteriori informazioni in merito alla struttura del Comitato ed alle riunioni sono riportate nella Tabella 3 in calce alla presente Relazione.

I lavori del Comitato sono coordinati dal Presidente – che ne dà informazione nel primo Consiglio di Amministrazione utile - e le riunioni sono regolarmente verbalizzate.

Non vi sono stati cambiamenti nella composizione del Comitato dalla chiusura dell'Esercizio.

Il Consiglio non ha adottato procedure specifiche per l'individuazione e la gestione delle situazioni in cui un amministratore sia portatore di un interesse per conto proprio o di terzi, in quanto per tali situazioni esiste un obbligo giuridico di *disclosure* ai sensi dell'art. 2391 c.c.

11.0 COLLEGIO SINDACALE

11.1 NOMINA E SOSTITUZIONE

La nomina e la sostituzione dei Sindaci è disciplinata dalla normativa di legge e regolamentare *pro tempore* vigente e dall'art. 23 dello Statuto dell'Emittente. La nomina dei Sindaci viene effettuata, nel rispetto della disciplina *pro tempore* vigente inerente all'equilibrio tra generi di cui all'art. 148, comma 1-bis, del TUF e alle relative disposizioni di attuazione della Consob⁶.

L'art. 23 dello Statuto in vigore alla data della presente Relazione dispone che "*le liste che presentino un numero complessivo di candidati pari o superiore a tre debbano essere composte da candidati appartenenti ad entrambi i generi, in modo che sia rispettato l'equilibrio tra generi previsto dalla normativa pro tempore vigente*".

Ai sensi dell'art. 23 dello Statuto dell'Emittente le liste presentate dagli Azionisti devono essere depositate presso la sede sociale almeno venticinque giorni liberi prima di quello fissato per l'Assemblea in prima convocazione.

⁶ Il comma 1-bis, dell'art. 148, del TUF in vigore alla data della presente Relazione dispone, tra l'altro, che "[l']atto costitutivo della società stabilisce, inoltre, che il riparto dei membri di cui al comma 1 sia effettuato in modo che il genere meno rappresentato ottenga almeno due quinti dei membri effettivi del collegio sindacale. Tale criterio di riparto si applica per sei mandati consecutivi".

Inoltre, ai sensi del comma 3, dell'art. 144-undecies.1 del Regolamento Emittenti, come da ultimo modificato con Delibera Consob n. 21359 del 13 maggio 2020, "*qualora dall'applicazione del criterio di riparto tra generi non risulti un numero intero di componenti degli organi di amministrazione o controllo appartenenti al genere meno rappresentato, tale numero è arrotondato per eccesso all'unità superiore, ad eccezione degli organi sociali formati da tre componenti per i quali l'arrotondamento avviene per difetto all'unità inferiore*".

La nomina del Collegio Sindacale avviene sulla base di liste presentate dagli Azionisti, nel rispetto della disciplina *pro tempore* vigente inerente all'equilibrio tra generi. Ogni Azionista, nonché i Soci aderenti ad un patto parasociale rilevante ai sensi dell'art. 122 TUF, come pure il soggetto controllante, le società controllate e quelle sottoposte a comune controllo ai sensi dell'art. 93 TUF, non possono presentare o concorrere a presentare, neppure per interposta persona o società fiduciaria, più di una lista, né possono votare liste diverse.

Hanno diritto a presentare le liste soltanto gli Azionisti che, da soli od insieme ad altri, risultino titolari della quota di partecipazione minima al capitale sociale stabilita dalla Consob. Con determinazione dirigenziale n. 123 del 28 gennaio 2025, la Consob ha da ultimo determinato nel 2,5% del capitale sociale la quota di partecipazione richiesta per la presentazione delle liste di candidati per l'elezione dell'organo di controllo dell'Emittente. All'elezione dei Sindaci si procede come segue:

- a) dalla lista che ha ottenuto in Assemblea il maggior numero di voti sono tratti, in base all'ordine progressivo con il quale sono elencati nelle sezioni della lista, due membri effettivi ed uno supplente;
- b) dalla seconda lista che ha ottenuto in Assemblea il maggior numero di voti e che ai sensi della normativa anche regolamentare vigente non sia collegata, neppure indirettamente, con coloro che hanno presentato o votato la lista che ha ottenuto il maggior numero di voti sono tratti, in base all'ordine progressivo con il quale sono elencati nelle sezioni della lista, un membro effettivo e l'altro membro supplente.

In caso di parità di voti tra due o più liste risulteranno eletti Sindaci i candidati più anziani per età.

Qualora con le modalità sopra indicate non sia assicurata la composizione del Collegio Sindacale, nei suoi membri effettivi, conforme alla disciplina *pro tempore* vigente inerente all'equilibrio tra generi, si provvederà, nell'ambito dei candidati alla carica di sindaco effettivo dalla lista che ha ottenuto il maggior numero di voti, alle necessarie sostituzioni, secondo l'ordine progressivo con cui i candidati risultano eletti.

La presidenza del Collegio Sindacale sarà attribuita ai sensi delle disposizioni normative *pro tempore* vigenti.

Le precedenti statuizioni in materia di elezione dei Sindaci non si applicano nelle Assemblee per le quali è presentata un'unica lista oppure è votata una sola lista; in tali casi l'Assemblea delibera a maggioranza relativa, fermo il rispetto della disciplina *pro tempore* vigente inerente all'equilibrio tra generi.

Nel caso in cui, alla scadenza del termine per la presentazione delle liste, sia stata depositata una sola lista, ovvero soltanto liste presentate da Soci tra cui sussistano rapporti di collegamento rilevanti ai sensi della normativa di legge e regolamentare *pro tempore* vigente, possono essere presentate liste sino al terzo giorno successivo a tale data; in tal caso la soglia minima per la presentazione delle liste è ridotta alla metà.

Almeno due dei Sindaci Effettivi ed almeno uno dei Sindaci Supplenti sono scelti tra gli iscritti nel Registro dei Revisori Legali che abbiano esercitato l'attività di controllo legale dei conti per un periodo non inferiore a tre anni. I Sindaci che non siano in possesso di questo requisito sono scelti tra coloro che abbiano maturato un'esperienza complessiva di almeno un triennio nell'esercizio di:

- (a) attività di amministrazione o di controllo ovvero compiti direttivi presso società di capitali che abbiano un capitale sociale non inferiore a euro due milioni, ovvero;
- (b) attività professionali o di insegnamento universitario di ruolo in materie giuridiche, economiche, finanziarie e tecnico-scientifiche, inerenti alla produzione e commercio di prodotti elettromeccanici, di connettori elettrici e di prodotti meccanici in genere, ovvero;
- (c) funzioni dirigenziali presso enti pubblici o pubbliche amministrazioni operanti nei settori creditizio, finanziario e assicurativo, o comunque nel settore elettromeccanico.

Il Sindaco decade dalla carica nei casi normativamente previsti nonché qualora vengano meno i requisiti richiesti statutariamente per la nomina.

I Sindaci non possono ricoprire incarichi di amministrazione e controllo oltre i limiti stabiliti dalla normativa di legge e regolamentare *pro tempore* vigente. L'eventuale superamento di tali limiti, ove non costituisca causa di decadenza, costituisce giusta causa di revoca del Sindaco.

Salvo ogni eventuale ulteriore disposizione anche regolamentare *pro tempore* vigente, in caso di sostituzione di un Sindaco, subentra il supplente appartenente alla medesima lista di quello cessato, fermo restando che la presidenza del Collegio Sindacale rimarrà in capo al Sindaco tratto dalla lista cui apparteneva il Presidente

cessato.

L'Emittente non è soggetto a ulteriori norme in materia di composizione del Collegio Sindacale.

11.2 COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO (*ex art. 123-bis*, comma 2, lett. d) e d-bis), TUF)

Il Collegio Sindacale attualmente in carica è stato nominato dall'Assemblea ordinaria del 29 aprile 2024 sulla base dell'unica lista di candidati presentata dal Socio di maggioranza Lysne S.p.A. Si precisa che la lista di candidati presentata dal Socio di maggioranza Lysne S.p.A. ha ottenuto n. 13.990.802 voti favorevoli pari al 99,01% dei voti in rapporto al capitale votante.

La composizione del Collegio Sindacale in carica e le informazioni relative alle riunioni svolte sono riportate nella Tabella 4 in appendice alla presente Relazione.

Per maggiori informazioni circa le liste depositate per la nomina dell'organo di controllo attualmente in carica e per prendere visione dei *curriculum* professionali dei Sindaci, si rinvia al sito *internet* della Società all'indirizzo www.cembre.com, nella sezione "*Investor Relations*".

Ai sensi dell'art. 22 dello Statuto, il Collegio Sindacale deve riunirsi almeno ogni novanta giorni o secondo la diversa periodicità eventualmente prevista dalla normativa *pro tempore* vigente. La riunione può svolgersi anche o esclusivamente con interventi dislocati in più luoghi audio/video collegati, e ciò alle seguenti condizioni, cui dovrà essere dato atto nei relativi verbali:

- che sia consentito al Presidente della riunione di accertare l'identità degli intervenuti e regolare lo svolgimento della riunione;
- che sia consentito al soggetto verbalizzante di percepire adeguatamente gli eventi della riunione oggetto della verbalizzazione;
- che sia consentito agli intervenuti di partecipare alla discussione e alla votazione simultanea sugli argomenti all'ordine del giorno, nonché di visionare, ricevere o trasmettere documenti.

Il Collegio Sindacale è regolarmente costituito con la presenza della maggioranza dei Sindaci e delibera a maggioranza assoluta dei presenti.

I membri del Collegio Sindacale assistono alle Assemblee ed alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo. I Sindaci, che non assistono senza giustificato motivo alle Assemblee o, durante un esercizio sociale, a due adunanze del Consiglio di Amministrazione o del Comitato Esecutivo, decadono dall'ufficio.

Il Collegio Sindacale svolge le funzioni ad esso attribuite dalla legge e da altre disposizioni regolamentari applicabili.

La partecipazione del Presidente del Collegio Sindacale e dei Sindaci alle riunioni del Consiglio di Amministratore e le caratteristiche dell'informativa consiliare consentono ai Sindaci di ottenere un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui opera l'Emittente, delle dinamiche aziendali e delle loro evoluzioni, nonché del relativo quadro normativo e autoregolamentare di riferimento.

Il Collegio Sindacale nel corso dell'Esercizio si è riunito otto volte.

Il Collegio Sindacale ha effettuato due sessioni di scambio di informazioni con la Società di revisione, organizzate in occasione di riunioni del Comitato Controllo e Rischi congiuntamente all'Organismo di Vigilanza.

Il Presidente ha inoltre partecipato a due ulteriori riunioni con l'Organismo di Vigilanza, a due ulteriori riunioni con il Comitato Controllo e Rischi e a tre riunioni con il Comitato Nomine e Remunerazioni, talora individualmente e talora coadiuvato da altri Sindaci. Infine, per quanto riguarda il Comitato Parti Correlate le riunioni sono state due: in una è intervenuto il solo Presidente del Collegio, mentre nell'altra ha partecipato l'intero organo.

La durata media delle riunioni del Collegio Sindacale è stata di circa un'ora e dieci minuti.

Autovalutazione del Collegio Sindacale

In conformità a quanto previsto dalle “Norme di Comportamento del Collegio Sindacale delle Società Quotate”, emanate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, il Collegio Sindacale compie una valutazione in relazione a:

- l'idoneità dei componenti e l'adeguata composizione dell'organo, con riferimento ai requisiti di professionalità, competenza, onorabilità e indipendenza richiesti dalla normativa;
- la disponibilità di tempo e risorse adeguate alla complessità dell'incarico.

Il Collegio Sindacale predispone il documento relativo alla sua autovalutazione all'interno del quale è illustrata la metodologia e le singole fasi di cui il processo di autovalutazione si è composto:

- i soggetti coinvolti;
- i risultati ottenuti, evidenziando eventuali punti di forza e di debolezza;
- le azioni correttive necessarie proposte dai Sindaci;
- lo stato di avanzamento o il grado di attuazione delle eventuali misure correttive definite nella precedente autovalutazione.

Il documento di autovalutazione presentato al Collegio Sindacale per l'approvazione è poi condiviso con il Consiglio di Amministrazione.

Ai fini dell'autovalutazione, il Collegio Sindacale, tenuto conto delle migliori prassi in materia e in linea con le “Norme di Comportamento del Collegio Sindacale di società quotate” emesse dal Consiglio nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili ha predisposto e consegnato a ciascun Sindaco un apposito questionario. Le domande ivi formulate hanno ad oggetto l'analisi (i) della dimensione e composizione del Collegio Sindacale con riferimento anche alle caratteristiche ed esperienze professionali dei Sindaci; (ii) del suo funzionamento; (iii) della organizzazione del proprio lavoro; (iv) del ruolo e della responsabilità dei suoi componenti; (v) del rispetto dell'osservanza della legge e dello statuto societario, del rispetto della corretta amministrazione e delle procedure aziendali, dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo e del sistema di controllo interno e sull'adeguatezza e funzionamento del sistema amministrativo-contabile.

Il processo di autovalutazione è condotto al momento della nomina e successivamente con cadenza annuale, attraverso la compilazione di detti questionari. Gli esiti, le valutazioni svolte e le indicazioni conclusive del Collegio Sindacale sono stati discussi collegialmente, da ultimo nella riunione tenutasi il 27 gennaio 2026.

A completamento della procedura, nella medesima riunione, il Collegio ha predisposto la “Relazione di Autovalutazione del Collegio sindacale”, e ciascun Sindaco ha compilato e prodotto l'autocertificazione attestante il possesso dei requisiti e delle competenze professionali, l'elenco delle cariche rivestite ed il proprio *curriculum vitae*. La documentazione di cui sopra è stata condivisa a cura del Presidente del Collegio Sindacale con il Presidente del Consiglio di Amministrazione in data 5 febbraio 2026.

A conclusione del proprio processo di autovalutazione il Collegio ritiene che: (a) siano adeguati i requisiti di professionalità, competenza ed esperienza di ogni componente dell'organo di controllo, (b) siano veritieri i requisiti di indipendenza in capo a tutti i componenti in carica del Collegio Sindacale, (c) sia appropriata la disponibilità di tempo dedicata dai propri componenti in relazione alle modalità di attuazione dell'incarico, (d) il numero degli incarichi ricoperti da ogni singolo componente non pregiudichi il normale funzionamento dell'organo di controllo, (e) sia adeguata la composizione dell'intero Collegio Sindacale rispetto al genere e alla età e (f) siano esaustive e tempestive le informazioni scambiate tra i vari componenti, comitati e organi societari.

Al termine del processo di autovalutazione, non sono emerse particolari aree di miglioramento sulle quali concentrarsi.

Per un dettaglio delle informazioni richieste dai principi ESRS 2 – Par. 19, 20 lettera a) e c), 21 e 23 in merito alla composizione e diversità del Collegio Sindacale con particolare riferimento alle competenze di sostenibilità si rinvia alla Rendicontazione di Sostenibilità, Sezione ESRS 2 – GOV-1.

Per un dettaglio delle informazioni richieste dai principi ESRS 2 – Par. 19 e 20, lettera b) e 22 in merito ai ruoli e alle responsabilità degli organi di controllo nella sorveglianza sulle procedure volte a gestire i rischi, gli impatti e le opportunità rilevanti si rinvia alla Rendicontazione di Sostenibilità, Sezione ESRS 2 – GOV-1.

Per un dettaglio delle informazioni richieste dai principi ESRS 2 – Par. 24 e 26 in merito modo in cui gli organi di controllo sono informati in merito alle questioni di sostenibilità e come tali questioni sono state affrontate durante il periodo di riferimento si rinvia alla Rendicontazione di Sostenibilità, Sezione ESRS 2 – GOV-2.

Per maggiori dettagli sul ruolo e sulle principali attività svolte nel corso dell'Esercizio dal Collegio Sindacale si rinvia alla relazione sull'attività di vigilanza del Collegio Sindacale ex art. 153 TUF reperibile sul sito internet (Area Investor Relations, Sezione Assemblee e Sezione Relazioni e Bilanci).

Criteri e politiche di diversità

Si rinvia al precedente paragrafo 4.3 per considerazioni dell'Emittente in merito all'adozione di una politica di diversità nella composizione degli organi sociali.

Inoltre, con specifico riferimento al Collegio Sindacale, si segnala che, con riferimento all'organo di controllo attualmente in carica: (i) un Sindaco Effettivo appartiene al genere meno rappresentato, in conformità alla normativa in materia di equilibrio tra i generi; (ii) fermo il rispetto dei requisiti di professionalità previsti dalla legge, il percorso formativo e professionale dei membri del Collegio Sindacale attualmente in carica garantisce le competenze idonee ad assicurare il corretto svolgimento delle funzioni ad esso spettanti.

Indipendenza

In relazione al Collegio Sindacale in carica alla data della Relazione, l'organo di controllo ha verificato l'indipendenza dei propri membri, oltre che nella riunione tenutasi in data 29 aprile 2024 in occasione della nomina, nella riunione del 3 febbraio 2025 e successivamente nella riunione del 27 gennaio 2026. Si precisa che con riferimento al Sindaco Rosanna Angela Pilenga, il Consiglio di Amministrazione, avendo constatato la perdurante terzietà e indipendenza di giudizio del suddetto Sindaco, ha ritenuto opportuna la disapplicazione del requisito previsto dall'articolo 2, Raccomandazione 7, punto e) del Codice di Corporate Governance – ossia il criterio che prevede che non possa essere considerato indipendente il soggetto che abbia rivestito la carica nella Società per più di nove anni negli ultimi dodici – in virtù del principio di prevalenza della sostanza sulla forma.

Remunerazione

Le informazioni relative alla remunerazione dei sindaci sono contenute nella Relazione sulla Remunerazione pubblicata dalla società ai sensi dell'art. 123-ter del D.Lgs. 58/1998 e dell'art. 84-*quater* del Regolamento Consob 11971/1999. Tale Relazione è consultabile sul sito *internet* dell'Emittente www.cembre.com, nella sezione *Investor Relations*.

Gestione degli interessi

In quanto si ritiene che sia dovere deontologico informare gli altri Sindaci e il Presidente del Consiglio di Amministrazione nel caso in cui un Sindaco abbia, per conto proprio o di terzi, un interesse in una determinata operazione dell'Emittente, non è stato previsto un obbligo specifico in materia.

12.0 RAPPORTI CON GLI AZIONISTI

L'attività informativa nei rapporti con gli Azionisti è assicurata attraverso la messa a disposizione della documentazione societaria maggiormente rilevante, in modo tempestivo e con continuità, sul sito *internet* dell'Emittente (www.cembre.com – sezione: *Investor Relations*).

L'Emittente utilizza per la trasmissione delle Informazioni Regolamentate il circuito “eMarket SDIR” e per lo stoccaggio delle Informazioni Regolamentate il meccanismo di stoccaggio centralizzato denominato “eMarket STORAGE”, accessibile all'indirizzo www.emarketstorage.com, entrambi gestiti da Teleborsa S.r.l., con sede in piazza di Priscilla n. 4, Roma.

In particolare, su detto sito *internet* sono liberamente consultabili, sia in lingua italiana sia in lingua inglese, tutti i comunicati stampa diffusi al mercato, la documentazione contabile periodica dell'Emittente non appena approvata dai competenti organi sociali (relazione finanziaria annuale, relazione finanziaria semestrale,

resoconti intermedi di gestione), nonché la documentazione distribuita in occasione degli incontri con gli investitori professionali, analisti e comunità finanziaria.

Inoltre, sono consultabili sul sopra citato sito *internet* i principali documenti in materia di *corporate governance* (tra cui le Relazioni annuali di *corporate governance*), la documentazione predisposta per le Assemblee dei Soci, il Modello di organizzazione ex D.lgs. 231/2001 ed il Codice Etico, nonché ogni altro documento e/o informazione richiesta ai sensi di legge o di regolamento.

In ottemperanza al disposto dell'art. 2.2.3, comma 3, lett. k) del Regolamento di Borsa, le relazioni con gli Azionisti sono intrattenute dal Responsabile delle *Investor Relations* (*Investor Relations Manager*), funzione svolta, nell'Emittente, dal Dott. Claudio Bornati (per contatti: claudio.bornati@cembre.com).

L'*Investor Relations Manager* ha altresì partecipato alla procedura di trattamento delle informazioni riservate, curando i rapporti con l'Autorità di vigilanza, contribuendo alla redazione dei comunicati stampa, nonché coordinando le comunicazioni verso la comunità finanziaria, per assicurarne il pieno rispetto sia della normativa vigente che delle esigenze di riservatezza.

L'Emittente non ha reputato necessario od opportuno adottare una politica per la gestione del dialogo con la generalità degli azionisti, ritenendo adeguati gli attuali meccanismi di *Investor Relations*.

Per maggiori informazioni in merito, anche ai sensi dei principi ESRS 2– Parr. 43 e 45, si rinvia alla Rendicontazione di Sostenibilità, Sezione ESRS 2 – SBM-2.

13.0 ASSEMBLEE

Ai sensi dell'art. 12.7 dello Statuto dell'Emittente *“la legittimazione all'intervento in Assemblea e all'esercizio del diritto di voto è attestata da una comunicazione alla Società effettuata dall'intermediario abilitato alla tenuta dei conti ai sensi di legge, sulla base delle evidenze delle proprie scritture contabili relative al termine della giornata contabile del settimo giorno di mercato aperto precedente la data fissata per l'Assemblea in prima convocazione, e pervenuta alla Società nei termini di legge”*.

Ai sensi dell'art. 12.2 dello Statuto, da ultimo modificato con delibera dell'Assemblea straordinaria del 16 dicembre 2024, l'Assemblea ordinaria viene convocata almeno una volta all'anno per l'approvazione del bilancio entro centoventi giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale, ovvero entro centottanta giorni, qualora la Società sia tenuta alla redazione del bilancio consolidato e qualora lo richiedano particolari esigenze relative alla struttura ed all'oggetto della Società. L'Assemblea straordinaria viene convocata, oltre che nei casi e per i fini previsti dalla legge, quando il Consiglio di Amministrazione lo ritenga opportuno. La convocazione dell'Assemblea dovrà essere fatta senza ritardo quando ne è inoltrata richiesta ai sensi di legge.

La convocazione dell'Assemblea è effettuata dal Consiglio di Amministrazione mediante avviso da pubblicarsi, nei termini di legge, sul sito internet della Società e, qualora richiesto dalla normativa *pro tempore* applicabile, anche eventualmente per estratto su un quotidiano a diffusione nazionale, nonché con le eventuali altre modalità previste dalla disciplina anche regolamentare *pro tempore*.

Ai sensi dell'art. 14 dello Statuto, l'Assemblea può riunirsi in prima, in seconda e, limitatamente all'Assemblea straordinaria, in terza convocazione.

Ai sensi dell'art. 126-*bis* del TUF, i Soci che, anche congiuntamente, rappresentino almeno un quarantesimo del capitale sociale, possono richiedere - salvi gli argomenti la cui proposta sia di competenza del Consiglio o basata su progetto o una relazione da essi predisposta - entro dieci giorni dalla pubblicazione dell'avviso di convocazione, ovvero entro 5 giorni nel caso di convocazione ai sensi dell'art. 125-*bis*, comma 3, TUF o dell'art. 104, comma 2, TUF, l'integrazione dell'elenco delle materie da trattare, indicando nella domanda gli argomenti proposti, ovvero presentare proposte di deliberazione su materie già all'ordine del giorno. I Soci che richiedono l'integrazione dell'ordine del giorno predispongono una relazione sulle materie di cui essi propongono la trattazione e la consegnano al Consiglio di Amministrazioni entro il termine ultimo per la presentazione della richiesta di integrazione.

Ai sensi dell'art. 2367 c.c. gli Amministratori devono convocare senza ritardo l'Assemblea quando ne è fatta domanda da tanti Soci che rappresentino almeno il ventesimo del capitale sociale.

L'art. 127-ter TUF prevede che coloro ai quali spetta il diritto di voto possono porre domande sulle materie all'ordine del giorno anche prima dell'Assemblea. Alle domande prevenute prima dell'Assemblea sarà data risposta al più tardi durante la stessa. Alla Società è riservata la possibilità di fornire una risposta unitaria alle domande aventi lo stesso contenuto. L'avviso di convocazione indica il termine entro il quale le domande poste prima dell'Assemblea devono pervenire alla Società. Il termine non può essere anteriore a cinque giorni di mercato aperto precedenti la data dell'Assemblea in prima o unica convocazione, ovvero alla *record date* ex art. 83-sexies, comma 2, TUF (termine della giornata contabile del settimo giorno di mercato aperto precedente la data fissata per l'Assemblea) qualora l'avviso di convocazione preveda che la Società fornisca, prima dell'Assemblea, una risposta alle domande pervenute. In tal caso le risposte sono fornite almeno due giorni prima dell'Assemblea anche mediante pubblicazione in una apposita sezione del sito *internet* della Società; la titolarità del diritto di voto può essere attestata anche successivamente all'invio delle domande purché entro il terzo giorno successivo alla predetta *record date*. In considerazione delle tempistiche necessarie per il conferimento al rappresentante designato delle deleghe e delle istruzioni di voto, la Società, al fine di agevolare gli azionisti, ha raccolto l'invito formulato da Consob con Comunicazione del 10 aprile 2020, anticipando al terzo giorno di mercato aperto ante assemblea la pubblicazione delle eventuali risposte.

Qualora sia previsto l'intervento in Assemblea esclusivamente mediante rappresentante designato come consentito dal nuovo art. 12.10 dello Statuto (cfr. *infra*), il diritto di porre domande, ex art. 135-undecies.1, TUF, è esercitato unicamente prima dell'Assemblea e la Società fornisce almeno tre giorni prima dell'Assemblea le risposte alle domande pervenute.

Ai sensi dell'art. 13 dello Statuto l'Assemblea è presieduta dal Presidente del Consiglio di Amministrazione ovvero, in sua assenza, da altra persona designata dall'Assemblea medesima. Spetta al Presidente dell'Assemblea, il quale può avvalersi di appositi incaricati, di verificare la regolarità della costituzione, accertare l'identità e la legittimazione dei presenti, regolare lo svolgimento dei lavori, verificare i risultati delle votazioni.

L'Assemblea deve svolgersi con modalità tali che tutti coloro che hanno il diritto di parteciparvi possono rendersi conto in tempo reale degli eventi, formare liberamente il proprio convincimento ed esprimere liberamente e tempestivamente il proprio voto.

Per agevolare l'intervento in Assemblea e l'esercizio del diritto di voto da parte dei titolari del diritto di voto lo Statuto dell'Emittente all'art. 13.7 prevede che l'Assemblea possa svolgersi anche o esclusivamente mediante mezzi di telecomunicazione, con le modalità e nei limiti di cui alla disciplina normativa regolamentare *pro tempore* vigente, a condizione che siano rispettati il metodo collegiale e i principi di buona fede e di parità di trattamento.

Il nuovo art. 12.10 dello Statuto prevede che ove consentito dalla legge e/o dalle disposizioni regolamentari *pro tempore* vigenti, la Società potrà prevedere che l'intervento e l'esercizio del diritto di voto in Assemblea da parte degli aventi diritto possa anche avvenire esclusivamente mediante conferimento di delega (o subdelega) di voto al rappresentante designato dalla Società ai sensi dell'articolo 135-undecies TUF, con le modalità previste dalle medesime leggi e/o disposizioni regolamentari.

L'Assemblea ordinaria ha i compiti ed i poteri che le sono riconosciuti dalla legge e dallo Statuto. In particolare, l'Assemblea ordinaria:

- a) approva il bilancio;
- b) nomina e revoca gli Amministratori; nomina i Sindaci e il Presidente del Collegio Sindacale;
- c) determina il compenso degli Amministratori e dei Sindaci, se non è stabilito dallo Statuto;
- d) delibera sulla responsabilità degli Amministratori e dei Sindaci;
- e) approva il regolamento dei lavori assembleari;

Sono di competenza dell'Assemblea straordinaria:

- a) le modifiche dello Statuto, salvo quanto previsto dall'art. 18, terzo comma dello Statuto;
- b) la nomina, la sostituzione e la determinazione dei poteri dei Liquidatori, a norma dell'art. 26 dello Statuto;
- c) l'emissione degli strumenti finanziari di cui all'art. 6 dello Statuto;
- d) l'emissione di prestiti obbligazionari nei limiti di cui all'art. 7 dello Statuto;
- e) le altre materie ad essa attribuite dalla legge e dallo Statuto.

Il diritto di recesso è esercitabile solo nei limiti e secondo le disposizioni dettate da norme inderogabili di legge e, ai sensi dell'art. 10 dello Statuto, è in ogni caso escluso nelle ipotesi di:

- a) proroga del termine di durata della Società;
- b) introduzione, modificazione, eliminazioni di vincoli alla circolazione delle azioni.

Ai sensi dell'art. 25 dello Statuto, gli utili netti di bilancio, dedotte le eventuali remunerazioni agli Amministratori di cui all'art. 21 dello Statuto, e previa detrazione del cinque per cento da destinarsi alla riserva ordinaria fino al raggiungimento del quinto del capitale sociale, restano a disposizione dell'Assemblea per l'assegnazione del dividendo ai Soci, salva tuttavia ogni altra eventuale deliberazione assembleare.

Le modifiche statutarie sono disciplinate dalla normativa *pro tempore* vigente.

Il Consiglio ha proposto l'adozione del *Regolamento delle Assemblee degli Azionisti* che disciplina l'ordinato e funzionale svolgimento delle Assemblee in sede ordinaria e straordinaria, garantendo il diritto di ciascun Socio a prendere la parola sugli argomenti in discussione.

Il *Regolamento* è stato da ultimo aggiornato con delibera dell'Assemblea del 16 dicembre 2024 al fine di allinearne il testo alle modalità statutarie di intervento, rappresentanza e voto in Assemblea, tenuto conto della possibilità che le adunanze si tengano anche o esclusivamente mediante mezzi di telecomunicazione ovvero mediante conferimento di apposita delega al rappresentante designato dalla Società ai sensi dell'articolo 135-undecies del D.Lgs. n. 58/1998. Il *Regolamento* è a disposizione dei Soci presso la sede legale della Società, presso i luoghi in cui si svolgono le adunanze assembleari e sul sito *internet* dell'Emittente all'indirizzo www.cembre.com, nella sezione *Investor Relations – Assemblee*.

Nel corso dell'Esercizio si è svolta – con le modalità di cui all'art. 135-undecies.1 del D.Lgs. 58/1998 ("TUF") ed all'art. 12 dello statuto – un'Assemblea in data 29 aprile 2025, nella quale sono intervenuti tutti gli Amministratori. Agli azionisti è stata fornita l'informativa pre-assembleare nei termini e con le modalità di legge e di regolamento per consentire agli stessi di esprimere un voto consapevole.

Per quanto riguarda i diritti degli Azionisti non illustrati nella presente Relazione, si rinvia alle norme di legge e regolamento *pro tempore* applicabili.

Il Consiglio non ha ravvisato la necessità di proporre all'Assemblea degli Azionisti modifiche statutarie in relazione alle percentuali stabilite per l'esercizio delle prerogative poste a tutela delle minoranze, in quanto - in applicazione dell'art. 144-*quater* del Regolamento Emittenti Consob per la presentazione delle liste per la nomina dei componenti del Consiglio e del Collegio Sindacale - gli artt. 15.5 e 23.2 dello Statuto dell'Emittente richiamo l'applicazione della soglia percentuale stabilita dalla Consob. Con determinazione dirigenziale del Responsabile della Divisione *Corporate Governance* n. 155 del 28 gennaio 2026, la Consob ha da ultimo determinato nell'1% del capitale sociale la quota di partecipazione richiesta per la presentazione delle liste di candidati per l'elezione degli organi di amministrazione e controllo dell'Emittente.

14.0 ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO

L'Emittente non adotta pratiche di governo societario ulteriori a quelle previste dalle norme legislative o regolamentari e descritte nella presente Relazione.

15.0 CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO

Non si sono verificati cambiamenti nella struttura di *corporate governance* a far data dalla chiusura dell'Esercizio, oltre a quelli specificamente evidenziati nella presente Relazione.

16.0 CONSIDERAZIONI SULLA LETTERA DEL PRESIDENTE DEL COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE

La lettera del 18 dicembre 2025, indirizzata dal Presidente del Comitato per la Corporate Governance ai Presidenti dei Consigli di Amministrazione delle società quotate italiane, è stata portata all'attenzione del Comitato Controllo e Rischi nella riunione del 27 febbraio 2026 e del Comitato Nomine e Remunerazioni nella riunione del 6 marzo 2026, alla presenza del Collegio Sindacale, nonché del Consiglio di Amministrazione dell'Emittente nella riunione del 13 marzo 2026.

In generale, il Consiglio ritiene che la *governance* dell'Emittente sia sostanzialmente allineata con le raccomandazioni contenute nella lettera.

Si segnala preliminarmente che, in continuità con quanto fatto nei precedenti esercizi, al fine di recepire le Raccomandazioni del Comitato l'Emittente ha evidenziato in forma sintetica le informazioni essenziali circa l'adesione alle specifiche raccomandazioni del Codice CG, inserendo, in appendice alla Relazione, una tabella che indica, per ciascuna previsione, l'applicazione, la disapplicazione o la non applicabilità.

In particolare, con riferimento alle raccomandazioni formulate per l'esercizio 2026, il Consiglio ha evidenziato quanto segue:

- in conformità alla Raccomandazione 27, la Politica di Remunerazione adottata dalla Società (Sezione I della Relazione sulla Remunerazione cui si rinvia) prevede limiti massimi all'erogazione di componenti variabili, non prevede indennità di fine carica e prevede la possibilità di assegnare premi monetari *una tantum* solo in presenza di circostanze eccezionali, quali esemplificate nella Politica e fermo restando il presidio dell'applicazione della procedura per le operazioni con parti correlate;
- non rivestendo, alla data della presente Relazione, lo status di "società grande", l'Emittente non ha ritenuto di adottare una politica di dialogo con gli azionisti e con gli altri stakeholder rilevanti per la società.

Brescia, 13 marzo 2026

p. il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente ed Amministratore Delegato

Ing. Giovanni ROSANI

TABELLA 2: STRUTTURA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE IN CARICA ALLA DATA DI CHIUSURA DELL'ESERCIZIO

Carica	Componente	Anno di nascita	Data di prima nomina (*)	In carica dal	In carica fino a	Lista (presentatori) (**)	Lista (M/m) (***)	Esec.	Non esec.	Indip. Codice	Indip. TUF	N. altri incarichi (****)	Partecipazione (*****)
Presidente e Amm. Delegato (CEO•)	Giovanni Rosani	1974	15/5/2000	29/04/2024	Approvazione bilancio chiuso al 31/12/2026	Azionisti	M	X					6/6
Vice Presidente	Aldo Bottini Bongrani	1957	24/6/1994	29/04/2024	Approvazione bilancio chiuso al 31/12/2026	Azionisti	M	X					6/6
Amministratore	Anna Maria Onofri	1940	24/6/1994	29/04/2024	Approvazione bilancio chiuso al 31/12/2026	Azionisti	M		X				6/6
Amministratore	Sara Rosani	1971	30/4/1997	29/04/2024	Approvazione bilancio chiuso al 31/12/2026	Azionisti	M		X				6/6
Amministratore	Felice Albertazzi	1961	26/04/2018	29/04/2024	Approvazione bilancio chiuso al 31/12/2026	Azionisti	M	X					6/6
Amministratore	Franco Celli	1958	26/04/2018	29/04/2024	Approvazione bilancio chiuso al 31/12/2026	Azionisti	M	X					6/6
Amministratore◦	Paola Carrara	1976	26/04/2018	29/04/2024	Approvazione bilancio chiuso al 31/12/2026	Azionisti	M		X	X	X	3	6/6
Amministratore	Elisabetta Ceretti	1966	27/04/2021	29/04/2024	Approvazione bilancio chiuso al 31/12/2026	Azionisti	M		X	X	X	2	6/6

Numero di riunioni svolte durante l'Esercizio: 6

NOTE

• Questo simbolo indica il *Chief Executive Officer*.

◦ Questo simbolo indica il *Lead Independent Director* (LID).

(*) Per data di prima nomina di ciascun amministratore si intende la data in cui l'amministratore è stato nominato per la prima volta (in assoluto) nel CdA dell'Emittente.

(**) In questa colonna è indicato se la lista da cui è stato tratto ciascun amministratore è stata presentata da azionisti (indicando "Azionisti") ovvero dal CdA (indicando "CdA").

(***) In questa colonna è indicato se la lista da cui è stato tratto ciascun amministratore è "di maggioranza" (indicando "M"), oppure "di minoranza" (indicando "m").

(****) In questa colonna è indicato il numero di incarichi di amministratore o sindaco ricoperti dal soggetto interessato in altre società quotate o di rilevanti dimensioni.

(*****) In questa colonna è indicata la partecipazione degli amministratori alle riunioni del CdA (indicare il numero di riunioni cui ha partecipato rispetto al numero complessivo delle riunioni cui avrebbe potuto partecipare; p.e. 6/8; 8/8 ecc.).

TABELLA 3: STRUTTURA DEI COMITATI CONSILIARI IN CARICA ALLA DATA DI CHIUSURA DELL'ESERCIZIO

		Comitato Controllo e Rischi e OPC		Comitato Nomine e Remunerazioni	
Carica/Qualifica	Componenti	(*)	(**)	(*)	(**)
Amministratore non esecutivo – indipendente da TUF e da Codice	Carrara Paola	5/5	P	3/3	P
Amministratore non esecutivo – indipendente da TUF e da Codice	Ceretti Elisabetta	5/5	M	3/3	M
N. di riunioni svolte durante l'Esercizio:		5 (di cui n. 2 in veste di Comitato OPC)		3	

NOTE

(*) In questa colonna è indicata la partecipazione degli amministratori alle riunioni dei comitati (indicare il numero di riunioni cui ha partecipato rispetto al numero complessivo delle riunioni cui avrebbe potuto partecipare; p.e. 6/8; 8/8 ecc.).

(**) In questa colonna è indicata la qualifica del consigliere all'interno del comitato: "P": presidente; "M": membro.

TABELLA 4: STRUTTURA DEL COLLEGIO SINDACALE IN CARICA ALLA DATA DI CHIUSURA DELL'ESERCIZIO

Collegio Sindacale									
Carica	Componenti	Anno di nascita	Data di prima nomina (*)	In carica da	In carica fino a	Lista (M/m) (**)	Indip. Codice	Partecipazione alle riunioni del Collegio (***)	N. altri incarichi (****)
Presidente	Colpani Stefano	1960	29/04/2024	29/04/2024	Approvazione bilancio chiuso al 31/12/2026	M	X	8/8	16
Sindaco effettivo	Pilenga Rosanna Angela	1973	23/04/2015	29/04/2024	Approvazione bilancio chiuso al 31/12/2026	M	X	8/8	4
Sindaco effettivo	Astori Riccardo	1979	26/04/2018	29/04/2024	Approvazione bilancio chiuso al 31/12/2026	M	X	8/8	7
Sindaco supplente	Lizzini Maria Grazia	1945	30/04/1997	29/04/2024	Approvazione bilancio chiuso al 31/12/2026	M	X		
Sindaco supplente	Biggi Alessandra	1974	27/04/2021	29/04/2024	Approvazione bilancio chiuso al 31/12/2026	M	X		

Numero di riunioni svolte durante l'Esercizio: 8

(*) 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 dell'Emittente.

(**) In questa colonna è indicato se la lista da cui è stato tratto ciascun sindaco è "di maggioranza" (indicando "M"), oppure "di minoranza" (indicando "m").

(***) In questa colonna è indicata la partecipazione dei sindaci alle riunioni del collegio sindacale (indicare il numero di riunioni cui ha partecipato rispetto al numero complessivo delle riunioni cui avrebbe potuto partecipare; p.e. 6/8; 8/8 ecc.).

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

ALLEGATO A-“Sintesi principi e raccomandazioni del Codice di Corporate Governance”

CODICE DI CORPORATE GOVERNANCE 2020	Applicato	Non Applicato	Inapplicabile	Riferimento paragrafo
Art. 1 – Ruolo dell’organo di amministrazione				
Principi				Par. 4.1
I. L’organo di amministrazione guida la Società perseguendone il successo sostenibile.	√			“Ruolo del Consiglio di Amministrazione”
II. L’organo di amministrazione definisce le strategie della Società e del Gruppo a essa facente capo in coerenza con il principio I e ne monitora l’attuazione.	√			Par. 4.1 “Ruolo del Consiglio di Amministrazione”
III. L’organo di amministrazione definisce il sistema di governo societario più funzionale allo svolgimento dell’attività dell’impresa e al perseguimento delle sue strategie, tenendo conto degli spazi di autonomia offerti dall’ordinamento. Se del caso, valuta e promuove le modifiche opportune, sottoponendole quando di competenza, all’assemblea dei soci.	√			Par. 4.1 “Ruolo del Consiglio di Amministrazione”
IV. L’organo di amministrazione promuove, nelle forme più opportune, il dialogo con gli azionisti e gli altri stakeholder rilevanti per la Società.	√			Par. 4.1 “Ruolo del Consiglio di Amministrazione” Par. 12.0 “Rapporti con gli azionisti”
Raccomandazioni				
1. L’organo di amministrazione:				
a) esamina e approva il piano industriale della Società e del Gruppo a essa facente capo, anche in base all’analisi dei temi rilevanti per la generazione di valore nel lungo termini effettuata con l’eventuale supporto di un comitato del quale l’organo di amministrazione determina la composizione e le funzioni;				Par. 4.1 “Ruolo del Consiglio di Amministrazione”
b) monitora periodicamente l’attuazione del piano industriale e valuta il generale andamento della gestione, confrontando periodicamente i risultati conseguiti con quelli programmati;				
c) definisce la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici della Società, includendo nelle proprie valutazioni tutti gli elementi che possono assumere rilievo nell’ottica del successo sostenibile della Società;				Par. 9.0 “Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi”
d) definisce il sistema di governo societario della società e la struttura del gruppo ad essa facente capo e valuta l’adeguatezza dell’assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società e delle controllate aventi rilevanza strategica, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;	√			Par. 4.1 “Ruolo del Consiglio di Amministrazione”
e) delibera in merito alle operazioni della Società e delle sue controllate che hanno un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario per la Società stessa; a tal fine stabilisce i criteri generali per individuare le operazioni di significativo rilievo;				
f) al fine di assicurare la corretta gestione delle informazioni societarie, adotta, su proposta del presidente d’intesa con il <i>chief executive officer</i> , una procedura per la gestione interna e la comunicazione all’esterno di documenti e informazioni				Par. 5.0 “Gestione delle Informazioni Societarie”

riguardanti la Società, con particolare riferimento alle informazioni privilegiate.		
2. Qualora ritenuto necessario per definire un sistema di governo societario più funzionale alle esigenze dell'impresa, l'organo di amministrazione elabora motivate proposte da sottoporre all'assemblea dei soci in merito ai seguenti argomenti: a) scelta e caratteristiche del modello societario (tradizionale, "one-tier", "two-tier"); b) dimensione, composizione e nomina dell'organo di amministrazione e durata in carica dei suoi componenti; c) articolazione dei diritti amministrativi e patrimoniali delle azioni; d) percentuali stabilite per l'esercizio delle prerogative poste a tutela delle minoranze. In particolare, nel caso in cui l'organo di amministrazione intenda proporre all'assemblea dei soci l'introduzione del voto maggiorato, esso fornisce nella relazione illustrativa all'assemblea adeguate motivazioni sulle finalità della scelta e indica gli effetti attesi sulla struttura proprietaria e di controllo della Società e sulle sue strategie future, dando conto del processo decisionale seguito e di eventuali opinioni contrarie espresse in consiglio.	√	Par. 4.1 "Ruolo del Consiglio di Amministrazione" Nel corso dell'Esercizio, il Consiglio non ha reputato necessario elaborare proposte da sottoporre all'assemblea
3. L'organo di amministrazione, su proposta del Presidente, formulata d'intesa con il <i>chief executive officer</i>, adotta e descrive nella relazione sul governo societario una politica per la gestione del dialogo con la generalità degli azionisti, anche tenendo conto delle politiche di <i>engagement</i> adottate dagli investitori istituzionali e dai gestori di attivi. Il Presidente assicura che l'organo di amministrazione sia in ogni caso informato, entro la prima riunione utile, sullo sviluppo e sui contenuti significativi del dialogo intervenuto con tutti gli azionisti.	√	Par. 4.1 "Ruolo del Consiglio di Amministrazione" Nel corso dell'Esercizio, il Consiglio non ha reputato necessario adottare una politica per la gestione del dialogo con gli azionisti.
Art. 2 – Composizione degli organi sociali		
Principi		
V. L'organo di amministrazione è composto da amministratori esecutivi e amministratori non esecutivi, tutti dotati di professionalità e di competenze adeguate ai compiti loro affidati.	√	Par. 4.3 "Composizione (ex art. 123-bis, comma 2, lett. d) e d-bis), TUF)"
VI. Il numero e le competenze degli amministratori non esecutivi sono tali da assicurare loro un peso significativo nell'assunzione delle delibere consiliari e da garantire un efficace monitoraggio della gestione. Una componente significativa degli amministratori non esecutivi è indipendente.	√	Par. 4.3 "Composizione (ex art. 123-bis, comma 2, lett. d) e d-bis), TUF)"
VII. La Società applica criteri di diversità, anche di genere, per la composizione dell'organo di amministrazione, nel rispetto dell'obiettivo prioritario di assicurare adeguata competenza e professionalità dei suoi membri.	√	Par. 4.3 "Composizione (ex art. 123-bis, comma 2, lett. d) e d-bis), TUF)"
VIII. L'organo di controllo ha una composizione adeguata ad assicurare l'indipendenza e la professionalità della propria funzione.	√	Par. 11.2 "Composizione e funzionamento (ex art. 123-bis, comma 2, lett. d) e d-bis), TUF)"
Raccomandazioni		
4. L'organo di amministrazione definisce l'attribuzione delle deleghe gestionali e individua chi tra gli amministratori esecutivi riveste la	√	Par. 4.6 "Consiglieri Esecutivi"

carica di <i>chief executive officer</i>. Nel caso in cui al Presidente sia attribuita la carica di <i>chief executive officer</i> o gli sono attribuite rilevanti deleghe gestionali, l'organo di amministrazione spiega le ragioni di questa scelta.		
5. Il numero e le competenze degli amministratori indipendenti sono adeguati alle esigenze dell'impresa e al funzionamento dell'organo di amministrazione, nonché alla costituzione dei relativi comitati. L'organo di amministrazione comprende almeno due amministratori indipendenti, diversi dal Presidente.	√	Par. 4.7 "Amministratori Indipendenti e Lead Independent Director"
Nelle società grandi a proprietà concentrata gli amministratori indipendenti costituiscono almeno un terzo dell'organo di amministrazione. Nelle altre società grandi gli amministratori indipendenti costituiscono almeno la metà dell'organo di amministrazione. Nelle società grandi gli amministratori indipendenti si riuniscono, in assenza degli altri amministratori, con cadenza periodica e comunque almeno una volta all'anno per valutare i temi ritenuti di interesse rispetto al funzionamento dell'organo di amministrazione e alla gestione sociale.	√	
6. L'organo di amministrazione valuta l'indipendenza di ciascun amministratore non esecutivo subito dopo la nomina nonché durante il corso del mandato al ricorrere di circostanze rilevanti ai fini dell'indipendenza e comunque con cadenza almeno annuale. Ciascun amministratore non esecutivo fornisce a tal fine tutti gli elementi necessari o utili alla valutazione dell'organo di amministrazione che considera, sulla base di tutte le informazioni a disposizione, ogni circostanza che incide o può apparire idonea a incidere sulla indipendenza dell'amministratore.	√	Par. 4.7 "Amministratori Indipendenti e Lead Independent Director"
7. Le circostanze che compromettono, o appaiono compromettere, l'indipendenza di un amministratore sono almeno le seguenti: a) se è un azionista significativo della società; b) se è, o è stato nei precedenti tre esercizi, un amministratore esecutivo o un dipendente: - della società, di una società da essa controllata avente rilevanza strategica o di una società sottoposta a comune controllo; - di un azionista significativo della società; c) se, direttamente o indirettamente (ad esempio attraverso società controllate o delle quali sia amministratore esecutivo, o in quanto partner di uno studio professionale o di una società di consulenza), ha, o ha avuto nei tre esercizi precedenti, una significativa relazione commerciale, finanziaria o professionale: - con la società o le società da essa controllate, o con i relativi amministratori esecutivi o il <i>top management</i>; - con un soggetto che, anche insieme ad altri attraverso un patto parasociale, controlla la società; o, se il controllante è una società o ente, con i relativi amministratori esecutivi o il <i>top management</i>; d) se riceve, o ha ricevuto nei precedenti tre esercizi, da parte della società, di una sua controllata o della società controllante, una significativa remunerazione aggiuntiva rispetto al compenso fisso per la carica e a quello previsto per la partecipazione ai comitati raccomandati dal Codice o previsti dalla normativa vigente; e) se è stato amministratore della società per più di nove esercizi, anche non consecutivi, negli ultimi dodici esercizi;	√	Par. 4.7 "Amministratori Indipendenti e Lead Independent Director"

f) se riveste la carica di amministratore esecutivo in un'altra società nella quale un amministratore esecutivo della società abbia un incarico di amministratore; g) se è socio o amministratore di una società o di un'entità appartenente alla rete della società incaricata della revisione legale della società; h) se è uno stretto familiare di una persona che si trovi in una delle situazioni di cui ai precedenti punti.		
L'organo di amministrazione predefinisce, almeno all'inizio del proprio mandato, i criteri quantitativi e qualitativi per valutare la significatività di cui alle precedenti lettere c) e d). Nel caso dell'amministratore che è anche <i>partner</i> di uno studio professionale o di una società di consulenza, l'organo di amministrazione valuta la significatività delle relazioni professionali che possono avere un effetto sulla sua posizione e sul suo ruolo all'interno dello studio o della società di consulenza o che comunque attengono a importanti operazioni della società e del gruppo ad essa facente capo, anche indipendentemente dai parametri quantitativi. Il presidente dell'organo di amministrazione, che sia stato indicato come candidato a tale ruolo secondo quanto indicato nella raccomandazione 23, può essere valutato indipendente ove non ricorra alcuna delle circostanze sopra indicate. Se il presidente valutato indipendente partecipa ai comitati raccomandati dal Codice, la maggioranza dei componenti il comitato è composta da altri amministratori indipendenti. Il presidente valutato indipendente non presiede il comitato remunerazioni e il comitato controllo e rischi.		
8. La società definisce i criteri di diversità per la composizione degli organi di amministrazione e di controllo e individua, anche tenuto conto dei propri assetti proprietari, lo strumento più idoneo per la loro attuazione. Almeno un terzo dell'organo di amministrazione e dell'organo di controllo, ove autonomo, è costituito da componenti del genere meno rappresentato. Le società adottano misure atte a promuovere la parità di trattamento e di opportunità tra i generi all'interno dell'intera organizzazione aziendale, monitorandone la concreta attuazione.	√	Par. 4.3 "Composizione (ex art. 123-bis, comma 2, lett. d) e d-bis), TUF)"
9. Tutti i componenti dell'organo di controllo sono in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dalla raccomandazione 7 per gli amministratori. La valutazione dell'indipendenza è effettuata, con la tempistica e le modalità previste dalla raccomandazione 6, dall'organo di amministrazione o dall'organo di controllo, in base alle informazioni fornite da ciascun componente dell'organo di controllo.	√	Par. 11.2 "Composizione e funzionamento (ex art. 123-bis, comma 2, lett. d) e d-bis), TUF)"
10. L'esito delle valutazioni di indipendenza degli amministratori e dei componenti dell'organo di controllo, di cui alle raccomandazioni 6 e 9, è reso noto al mercato subito dopo la nomina mediante apposito comunicato e, successivamente, nella relazione sul governo societario; in tali occasioni sono indicati i criteri utilizzati per la valutazione della significatività dei rapporti in esame e, qualora un amministratore o un componente dell'organo di controllo sia stato ritenuto indipendente nonostante il verificarsi di una delle situazioni indicate nella raccomandazione 7, viene fornita una chiara e argomentata motivazione di tale scelta in relazione alla posizione e alle caratteristiche individuali del soggetto valutato.	√	Par. 4.7 "Amministratori Indipendenti e Lead Independent Director" Par. 11.2 "Composizione e funzionamento (ex art. 123-bis, comma 2, lett. d) e d-bis), TUF)"
Art. 3 – Funzionamento dell'organo di amministrazione e ruolo del Presidente <i>Principi</i>	√	Par. 4.4 "Funzionamento del Consiglio di

IX. L'organo di amministrazione definisce le regole e le procedure per il proprio funzionamento, in particolare al fine di assicurare un'efficace gestione dell'informativa consiliare.		Amministrazione (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF)"
X. Il presidente dell'organo di amministrazione riveste un ruolo di raccordo tra gli amministratori esecutivi e gli amministratori non esecutivi e cura l'efficace funzionamento dei lavori consiliari.	√	Par. 4.5 "Ruolo del Presidente del Consiglio di Amministrazione"
XI. L'organo di amministrazione assicura una adeguata ripartizione interna delle proprie funzioni e istituisce comitati consiliari con funzioni istruttorie, propositive e consultive.	√	Par. 6.0 "Comitati interni al Consiglio (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d) TUF)"
XII. Ciascun amministratore assicura una disponibilità di tempo adeguata al diligente adempimento dei compiti ad esso attribuiti.	√	Par. 4.4 "Funzionamento del Consiglio di Amministrazione (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF)"
Raccomandazioni		
11. L'organo di amministrazione adotta un regolamento che definisce le regole di funzionamento dell'organo stesso e dei suoi comitati, incluse le modalità di verbalizzazione delle riunioni e le procedure per la gestione dell'informativa agli amministratori. Tali procedure identificano i termini per l'invio preventivo dell'informativa e le modalità di tutela della riservatezza dei dati e delle informazioni fornite in modo da non pregiudicare la tempestività e la completezza dei flussi informativi. La relazione sul governo societario fornisce adeguata informativa sui principali contenuti del regolamento dell'organo di amministrazione e sul rispetto delle procedure relative a tempestività e adeguatezza dell'informazione fornita agli amministratori.	√	Par. 6.0 "Comitati interni al Consiglio (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d) TUF)"
12. Il presidente dell'organo di amministrazione, con l'ausilio del segretario dell'organo stesso, cura: a) che l'informativa pre-consiliare e le informazioni complementari fornite durante le riunioni siano idonee a consentire agli amministratori di agire in modo informato nello svolgimento del loro ruolo; b) che l'attività dei comitati consiliari con funzioni istruttorie, propositive e consultive sia coordinata con l'attività dell'organo di amministrazione; c) d'intesa con il <i>chief executive officer</i> , che i dirigenti della società e quelli delle società del gruppo che ad essa fa capo, responsabili delle funzioni aziendali competenti secondo la materia, intervengano alle riunioni consiliari, anche su richiesta di singoli amministratori, per fornire gli opportuni approfondimenti sugli argomenti posti all'ordine del giorno; d) che tutti i componenti degli organi di amministrazione e controllo possano partecipare, successivamente alla nomina e durante il mandato, a iniziative finalizzate a fornire loro un'adeguata conoscenza dei settori di attività in cui opera la società, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione anche nell'ottica del successo sostenibile della società stessa nonché dei principi di corretta gestione dei rischi e del quadro normativo e autoregolamentare di riferimento;	√	Par. 4.5 "Ruolo del Presidente del Consiglio di Amministrazione"

e) l'adeguatezza e la trasparenza del processo di autovalutazione dell'organo di amministrazione, con il supporto del comitato nomine.		
13. L'organo di amministrazione nomina un amministratore indipendente quale <i>lead independent director</i> :		Par. 4.7 "Amministratori Indipendenti e Lead Independent Director"
a) se il presidente dell'organo di amministrazione è il <i>chief executive officer</i> o è titolare di rilevanti deleghe gestionali;	√	
b) se la carica di presidente è ricoperta dalla persona che controlla, anche congiuntamente, la società;		
c) nelle società grandi, anche in assenza delle condizioni indicate alle lettere a) e b), se lo richiede la maggioranza degli amministratori indipendenti.		√
14. Il <i>lead independent director</i> :		Par. 4.7 "Amministratori Indipendenti e Lead Independent Director"
a) rappresenta un punto di riferimento e di coordinamento delle istanze e dei contributi degli amministratori non esecutivi e, in particolare, di quelli indipendenti;	√	
b) coordina le riunioni dei soli amministratori indipendenti.		
15. Nelle società grandi l'organo di amministrazione esprime il proprio orientamento in merito al numero massimo di incarichi negli organi di amministrazione o controllo in altre società quotate o di rilevanti dimensioni che possa essere considerato compatibile con un efficace svolgimento dell'incarico di amministratore della società, tenendo conto dell'impegno derivante dal ruolo ricoperto.		Par. 4.3 "Composizione (ex art. 123-bis, comma 2, lett. d) e d-bis), TUF)"
16. L'organo di amministrazione istituisce al proprio interno comitati con funzioni istruttorie, propositive e consultive, in materia di nomine, remunerazioni e controllo e rischi. Le funzioni che il Codice attribuisce ai comitati possono essere distribuite in modo differente o accorpate anche in un solo comitato, purché sia fornita adeguata informativa sui compiti e sulle attività svolte per ciascuna delle funzioni attribuite e siano rispettate le raccomandazioni del Codice per la composizione dei relativi comitati.		
Le funzioni di uno o più comitati possono essere attribuite all'intero organo di amministrazione, sotto il coordinamento del presidente, a condizione che:		Par. 6.0 "Comitati interni al Consiglio (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d) TUF)"
a) gli amministratori indipendenti rappresentino almeno la metà dell'organo di amministrazione;	√	
b) l'organo di amministrazione dedichi all'interno delle sessioni consiliari adeguati spazi all'espletamento delle funzioni tipicamente attribuite ai medesimi comitati.		
Nel caso in cui le funzioni del comitato remunerazioni siano riservate all'organo di amministrazione, si applica l'ultimo periodo della raccomandazione 26.		
Le società diverse da quelle grandi possono attribuire all'organo di amministrazione le funzioni del comitato controllo e rischi, anche in assenza della condizione sopra indicata alla lettera a).		
Le società a proprietà concentrata, anche grandi, possono attribuire all'organo di amministrazione le funzioni del comitato nomine, anche in assenza della condizione sopra indicata alla lettera a).		√
17. L'organo di amministrazione definisce i compiti dei comitati e ne determina la composizione, privilegiando la competenza e l'esperienza dei relativi componenti ed evitando, nelle società grandi, una eccessiva concentrazione di incarichi in tale ambito. Ciascun comitato è coordinato da un presidente che informa l'organo di amministrazione delle attività svolte alla prima riunione utile.		Par. 6.0 "Comitati interni al Consiglio (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d) TUF)"
Il presidente del comitato può invitare a singole riunioni il presidente dell'organo di amministrazione, il <i>chief executive officer</i> , gli altri amministratori e, informandone il <i>chief executive officer</i> , gli	√	Par. 8.2 "Comitato Nomine e Remunerazioni"

esponenti delle funzioni aziendali competenti per materia; alle riunioni di ciascun comitato possono assistere i componenti dell'organo di controllo. I comitati hanno la facoltà di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei propri compiti, disporre di risorse finanziarie e avvalersi di consulenti esterni, nei termini stabiliti dall'organo di amministrazione.		Par. 9.2 "Comitato Controllo e Rischi"
18. L'organo di amministrazione delibera, su proposta del presidente, la nomina e la revoca del segretario dell'organo e ne definisce i requisiti di professionalità e le attribuzioni nel proprio regolamento. Il segretario supporta l'attività del presidente e fornisce con imparzialità di giudizio assistenza e consulenza all'organo di amministrazione su ogni aspetto rilevante per il corretto funzionamento del sistema di governo societario.	√	Par. 4.5 "Ruolo del Presidente del Consiglio di Amministrazione"
Art. 4 – Nomina degli amministratori e autovalutazione dell'organo di amministrazione <i>Principi</i>		
XIII. L'organo di amministrazione cura, per quanto di propria competenza, che il processo di nomina e di successione degli amministratori sia trasparente e funzionale a realizzare la composizione ottimale dell'organo amministrativo secondo i principi dell'articolo 2.	√	Par. 7.1 "Autovalutazione e successione degli amministratori"
XIV. L'organo di amministrazione valuta periodicamente l'efficacia della propria attività e il contributo portato dalle sue singole componenti, attraverso procedure formalizzate di cui sovrintende l'attuazione.	√	Par. 7.1 "Autovalutazione e successione degli amministratori"
Raccomandazioni		
19. L'organo di amministrazione affida al comitato nomine il compito di coadiuvarlo nelle attività di: a) autovalutazione dell'organo di amministrazione e dei suoi comitati; b) definizione della composizione ottimale dell'organo di amministrazione e dei suoi comitati; c) individuazione dei candidati alla carica di amministratore in caso di cooptazione; d) eventuale presentazione di una lista da parte dell'organo di amministrazione uscente da attuarsi secondo modalità che ne assicurino una formazione e una presentazione trasparente; e) predisposizione, aggiornamento e attuazione dell'eventuale piano per la successione del <i>chief executive officer</i> e degli altri amministratori esecutivi.	√	Par. 8.2 "Comitato Nomine e Remunerazioni"
20. Il comitato nomine è composto in maggioranza da amministratori indipendenti.	√	Par. 8.2 "Comitato Nomine e Remunerazioni"
21. L'autovalutazione ha ad oggetto la dimensione, la composizione e il concreto funzionamento dell'organo di amministrazione e dei suoi comitati, considerando anche il ruolo che esso ha svolto nella definizione delle strategie e nel monitoraggio dell'andamento della gestione e dell'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.	√	Par. 7.1 "Autovalutazione e successione degli amministratori"
22. L'autovalutazione è condotta almeno ogni tre anni, in vista del rinnovo dell'organo di amministrazione.	√	Par. 7.1 "Autovalutazione e successione degli amministratori"
Nelle società grandi diverse da quelle a proprietà concentrata l'autovalutazione è condotta con cadenza annuale e può essere	√	

realizzata anche con modalità differenziate nell'arco del mandato dell'organo, valutando l'opportunità di avvalersi almeno ogni tre anni di un consulente indipendente.		
23. Nelle società diverse da quelle a proprietà concentrata l'organo di amministrazione:		
- esprime, in vista di ogni suo rinnovo, un orientamento sulla sua composizione quantitativa e qualitativa ritenuta ottimale, tenendo conto degli esiti dell'autovalutazione; - richiede a chi presenta una lista che contiene un numero di candidati superiore alla metà dei componenti da eleggere di fornire adeguata informativa, nella documentazione presentata per il deposito della lista, circa la rispondenza della lista all'orientamento espresso dall'organo di amministrazione, anche con riferimento ai criteri di diversità previsti dal principio VII e dalla raccomandazione 8, e di indicare il proprio candidato alla carica di presidente dell'organo di amministrazione, la cui nomina avviene secondo le modalità individuate nello statuto. L'orientamento dell'organo di amministrazione uscente è pubblicato sul sito <i>internet</i> della società con congruo anticipo rispetto alla pubblicazione dell'avviso di convocazione dell'assemblea relativa al suo rinnovo. L'orientamento individua i profili manageriali e professionali e le competenze ritenute necessarie, anche alla luce delle caratteristiche settoriali della società, considerando i criteri di diversità indicati dal principio VII e dalla raccomandazione 8 e gli orientamenti espressi sul numero massimo degli incarichi in applicazione della raccomandazione 15.	√	Par. 4.3 "Composizione (ex art. 123-bis, comma 2, lett. d) e d-bis), TUF)"
24. Nelle società grandi, l'organo di amministrazione:		
- definisce, con il supporto del comitato nomine, un piano per la successione del <i>chief executive officer</i> e degli amministratori esecutivi che individui almeno le procedure da seguire in caso di cessazione anticipata dall'incarico; - accerta l'esistenza di adeguate procedure per la successione del <i>top management</i>.	√	Par. 7.1 "Autovalutazione e successione degli amministratori"
Art. 5 – Remunerazione		
Principi		
XV. La politica per la remunerazione degli amministratori, dei componenti dell'organo di controllo e del <i>top management</i> è funzionale al perseguimento del successo sostenibile della società e tiene conto della necessità di disporre, trattenere e motivare persone dotate della competenza e della professionalità richieste dal ruolo ricoperto nella società.	√	Sez. I, lett. j), della Relazione sulla politica di remunerazione e sui compensi corrisposti di Cembre.
XVI. La politica per la remunerazione è elaborata dall'organo di amministrazione, attraverso una procedura trasparente.	√	Sez. I, lett. a) e b), della Relazione sulla politica di remunerazione e sui compensi corrisposti di Cembre.
XVII. L'organo di amministrazione assicura che la remunerazione erogata e maturata sia coerente con i principi e i criteri definiti nella politica, alla luce dei risultati conseguiti e delle altre circostanze rilevanti per la sua attuazione.	√	Sez. I, lett. a) e b), della Relazione sulla politica di remunerazione e sui compensi corrisposti di Cembre.
Raccomandazioni		
25. L'organo di amministrazione affida al comitato remunerazioni il compito di:		Sez. I, lett. a) e lett. b), della Relazione sulla politica di remunerazione e sui compensi corrisposti di Cembre.
a) coadiuvarlo nell'elaborazione della politica per la remunerazione;	√	
b) presentare proposte o esprimere pareri sulla remunerazione degli amministratori esecutivi e degli altri amministratori che		

ricoprono particolari cariche nonché sulla fissazione degli obiettivi di <i>performance</i> correlati alla componente variabile di tale remunerazione; c) monitorare la concreta applicazione della politica per la remunerazione e verificare, in particolare, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di <i>performance</i>; d) valutare periodicamente l'adeguatezza e la coerenza complessiva della politica per la remunerazione degli amministratori e del <i>top management</i>.	√	Sez. I, lett. p) della Relazione sulla politica di remunerazione e sui compensi corrisposti di Cembre.
Per disporre di persone dotate di adeguata competenza e professionalità, la remunerazione degli amministratori, sia esecutivi sia non esecutivi, e dei componenti dell'organo di controllo è definita tenendo conto delle pratiche di remunerazione diffuse nei settori di riferimento e per società di analoghe dimensioni, considerando anche le esperienze estere comparabili e avvalendosi all'occorrenza di un consulente indipendente. 26. Il comitato remunerazioni è composto da soli amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti ed è presieduto da un amministratore indipendente. Almeno un componente del comitato possiede un'adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria o di politiche retributive, da valutarsi dall'organo di amministrazione in sede di nomina. Nessun amministratore prende parte alle riunioni del comitato remunerazioni in cui vengono formulate le proposte relative alla propria remunerazione.	√	Sez. I, lett. b) della Relazione sulla politica di remunerazione e sui compensi corrisposti di Cembre.
27. La politica per la remunerazione degli amministratori esecutivi e del <i>top management</i> definisce: a) un bilanciamento tra la componente fissa e la componente variabile adeguato e coerente con gli obiettivi strategici e la politica di gestione dei rischi della società, tenuto conto delle caratteristiche dell'attività d'impresa e del settore in cui essa opera, prevedendo comunque che la parte variabile rappresenti una parte significativa della remunerazione complessiva; b) limiti massimi all'erogazione di componenti variabili; c) obiettivi di <i>performance</i>, cui è legata l'erogazione delle componenti variabili, predeterminati, misurabili e legati in parte significativa a un orizzonte di lungo periodo. Essi sono coerenti con gli obiettivi strategici della società e sono finalizzati a promuoverne il successo sostenibile, comprendendo, ove rilevanti, anche parametri non finanziari; d) un adeguato lasso temporale di differimento – rispetto al momento della maturazione – per la corresponsione di una parte significativa della componente variabile, in coerenza con le caratteristiche dell'attività d'impresa e con i connessi profili di rischio; e) le intese contrattuali che consentano alla società di chiedere la restituzione, in tutto o in parte, di componenti variabili della remunerazione versate (o di trattenere somme oggetto di differimento), determinate sulla base di dati in seguito rivelatisi manifestamente errati e delle altre circostanze eventualmente individuate dalla società; f) regole chiare e predeterminate per l'eventuale erogazione di indennità per la cessazione del rapporto di amministrazione, che definiscono il limite massimo della somma complessivamente erogabile collegandola a un determinato importo o a un determinato numero di anni di remunerazione. Tale indennità non è corrisposta se la cessazione del rapporto è	√	Sez. I, lett. e), f), k), l) e m), della Relazione sulla politica di remunerazione e sui compensi corrisposti di Cembre.

dovuta al raggiungimento di risultati obiettivamente inadeguati.		
28. I piani di remunerazione basati su azioni per gli amministratori esecutivi e il <i>top management</i> incentivano l'allineamento con gli interessi degli azionisti in un orizzonte di lungo termine, prevedendo che una parte prevalente del piano abbia un periodo complessivo di maturazione dei diritti e di mantenimento delle azioni attribuite pari ad almeno cinque anni.	√	Sez. I, "Piano di incentivazione e fidelizzazione denominato Premio Carlo Rosani per i 50 anni dalla fondazione della Società", pp. 15-16 della Relazione sulla politica di remunerazione e sui compensi corrisposti di Cembre.
29. La politica per la remunerazione degli amministratori non esecutivi 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 consiliari; tale compenso non è legato, se non per una parte non significativa, a obiettivi di <i>performance</i> finanziaria.	√	Sez. I, lett. f), della Relazione sulla politica di remunerazione e sui compensi corrisposti di Cembre.
30. La remunerazione dei membri dell'organo di controllo prevede un compenso adeguato alla competenza, alla professionalità e all'impegno richiesti dalla rilevanza del ruolo ricoperto e alle caratteristiche dimensionali e settoriali dell'impresa e alla sua situazione.	√	Sez. I, lett. f), della Relazione sulla politica di remunerazione e sui compensi corrisposti di Cembre.
31. L'organo di amministrazione, in occasione della cessazione dalla carica e/o dello scioglimento del rapporto con un amministratore esecutivo o un direttore generale, rende note mediante un comunicato, diffuso al mercato ad esito dei processi interni che conducono all'attribuzione o al riconoscimento di eventuali indennità e/o altri benefici, informazioni dettagliate in merito: a) all'attribuzione o al riconoscimento di indennità e/o altri benefici, alla fattispecie che ne giustifica la maturazione (p.e. per scadenza della carica, revoca dalla medesima o accordo transattivo) e alle procedure deliberative seguite a tal fine all'interno della società; b) all'ammontare complessivo dell'indennità e/o degli altri benefici, alle relative componenti (inclusi i benefici non monetari, il mantenimento dei diritti connessi a piani di incentivazione, il corrispettivo per gli impegni di non concorrenza od ogni altro compenso attribuito a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma) e alla tempistica della loro erogazione (distinguendo la parte corrisposta immediatamente da quella soggetta a meccanismi di differimento); c) all'applicazione di eventuali clausole di restituzione (<i>claw-back</i>) o trattenimento (<i>malus</i>) di una parte della somma; d) alla conformità degli elementi indicati alle precedenti lettere a), b) e c) rispetto a quanto indicato nella politica per la remunerazione, con una chiara indicazione dei motivi e delle procedure deliberative seguite in caso di difformità, anche solo parziale, dalla politica stessa; e) informazioni circa le procedure che sono state o saranno seguite per la sostituzione dell'amministratore esecutivo o del direttore generale cessato.	√	Sez. I, lett. m), della Relazione sulla politica di remunerazione e sui compensi corrisposti di Cembre.
Art. 6 – Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi Principi XVIII. Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è costituito dall'insieme delle regole, procedure e strutture	√	Par. 9.0 "Sistema di controllo interno e gestione dei

organizzative finalizzate ad una effettiva ed efficace identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, al fine di contribuire al successo sostenibile della società.		rischi – Comitato Controllo e Rischi”
XIX.	L’organo di amministrazione definisce le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi in coerenza con le strategie della società e ne valuta annualmente l’adeguatezza e l’efficacia.	√
		Par. 9.0 “Sistema di controllo interno e gestione dei rischi – Comitato Controllo e Rischi”
XX.	L’organo di amministrazione definisce i principi che riguardano il coordinamento e i flussi informativi tra i diversi soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi al fine di massimizzare l’efficienza del sistema stesso, ridurre le duplicazioni di attività e garantire un efficace svolgimento dei compiti propri dell’organo di controllo.	√
		Par. 9.7 “Coordinamento tra i soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi”
Raccomandazioni		
32.	L’organizzazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi coinvolge, ciascuno per le proprie competenze:	
	a) l’organo di amministrazione, che svolge un ruolo di indirizzo e di valutazione dell’adeguatezza del sistema;	
	b) il <i>chief executive officer</i> , incaricato dell’istituzione e del mantenimento del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;	
	c) il comitato controllo e rischi, istituito all’interno dell’organo di amministrazione, con il compito di supportare le valutazioni e le decisioni dell’organo di amministrazione relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e all’approvazione delle relazioni periodiche di carattere finanziario e non finanziario. Nelle società che adottano il modello societario “one-tier” o “two-tier”, le funzioni del comitato controllo e rischi possono essere attribuite all’organo di controllo;	
	d) il responsabile della funzione di <i>internal audit</i> , incaricato di verificare che il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi sia funzionante, adeguato e coerente con le linee di indirizzo definite dall’organo di amministrazione;	√
	e) le altre funzioni aziendali coinvolte nei controlli (quali le funzioni di <i>risk management</i> e di presidio del rischio legale e di non conformità), articolate in relazione a dimensione, settore, complessità e profilo di rischio dell’impresa;	
	f) l’organo di controllo, che vigila sull’efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.	
33.	L’organo di amministrazione, con il supporto del comitato controllo e rischi:	
	a) definisce le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi in coerenza con le strategie della società e valuta, con cadenza almeno annuale, l’adeguatezza del medesimo sistema rispetto alle caratteristiche dell’impresa e al profilo di rischio assunto, nonché la sua efficacia;	
	b) nomina e revoca il responsabile della funzione di <i>internal audit</i> , definendone la remunerazione coerentemente con le politiche aziendali, e assicurandosi che lo stesso sia dotato di risorse adeguate all’espletamento dei propri compiti. Qualora decida di affidare la funzione di <i>internal audit</i> , nel suo complesso o per segmenti di operatività, a un soggetto esterno alla società, assicura che esso sia dotato di adeguati requisiti di professionalità, indipendenza e organizzazione e fornisce adeguata motivazione di tale scelta nella relazione sul governo societario;	√
		Par. 9.0 “Sistema di controllo interno e gestione dei rischi – Comitato Controllo e Rischi”

- c) approva, con cadenza almeno annuale, il piano di lavoro predisposto dal responsabile della funzione di *internal audit*, sentito l'organo di controllo e il *chief executive officer*;
- d) valuta l'opportunità di adottare misure per garantire l'efficacia e l'imparzialità di giudizio delle altre funzioni aziendali indicate nella raccomandazione 32, lett. e), verificando che siano dotate di adeguate professionalità e risorse;
- e) attribuisce all'organo di controllo o a un organismo appositamente costituito le funzioni di vigilanza ex art. 6, comma 1, lett. b) del Decreto Legislativo n. 231/2001. Nel caso l'organismo non coincida con l'organo di controllo, l'organo di amministrazione valuta l'opportunità di nominare all'interno dell'organismo almeno un amministratore non esecutivo e/o un membro dell'organo di controllo e/o il titolare di funzioni legali o di controllo della società, al fine di assicurare il coordinamento tra i diversi soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- f) valuta, sentito l'organo di controllo, i risultati esposti dal revisore legale nella eventuale lettera di suggerimenti e nella relazione aggiuntiva indirizzata all'organo di controllo;
- g) descrive, nella relazione sul governo societario, le principali caratteristiche del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e le modalità di coordinamento tra i soggetti in esso coinvolti, indicando i modelli e le *best practice* nazionali e internazionali di riferimento, esprime la propria valutazione complessiva sull'adeguatezza del sistema stesso e dà conto delle scelte effettuate in merito alla composizione dell'organismo di vigilanza di cui alla precedente lettera e).

34. Il *chief executive officer*:

- a) cura l'identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dalla società e dalle sue controllate, e li sottopone periodicamente all'esame dell'organo di amministrazione;
- b) dà esecuzione alle linee di indirizzo definite dall'organo di amministrazione, curando la progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e verificandone costantemente l'adeguatezza e l'efficacia, nonché curandone l'adattamento alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare;
- c) può affidare alla funzione di *internal audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto di regole e procedure interne nell'esecuzione di operazioni aziendali, dandone contestuale comunicazione al presidente dell'organo di amministrazione, al presidente del comitato controllo e rischi e al presidente dell'organo di controllo;
- d) riferisce tempestivamente al comitato controllo e rischi in merito a problematiche e criticità emerse nello svolgimento della propria attività o di cui abbia avuto comunque notizia, affinché il comitato possa prendere le opportune iniziative.

√

Par. 9.1
"Chief Executive Officer"

35. Il comitato controllo e rischi è composto da soli amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti ed è presieduto da un amministratore indipendente.

Il comitato possiede nel suo complesso un'adeguata competenza nel settore di attività in cui opera la società, funzionale a valutare i relativi rischi; almeno un componente del comitato possiede un'adeguata conoscenza ed esperienza in materia contabile e finanziaria o di gestione dei rischi.

√

Par. 9.2
"Comitato Controllo e Rischi"

Il comitato controllo e rischi, nel coadiuvare l'organo di amministrazione:

- a) valuta, sentiti il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, il revisore legale e l'organo di controllo, il corretto utilizzo dei principi contabili e, nel caso di gruppi, la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;
- b) valuta l'idoneità dell'informazione periodica, finanziaria e non finanziaria, a rappresentare correttamente il modello di *business*, le strategie della società, l'impatto della sua attività e le *performance* conseguite, coordinandosi con l'eventuale comitato previsto dalla raccomandazione 1, lett. a);
- c) esamina il contenuto dell'informazione periodica a carattere non finanziario rilevante ai fini del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- d) esprime pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali e supporta le valutazioni e le decisioni dell'organo di amministrazione relative alla gestione di rischi derivanti da fatti pregiudizievoli di cui quest'ultimo sia venuto a conoscenza;
- e) esamina le relazioni periodiche e quelle di particolare rilevanza predisposte dalla funzione di *internal audit*;
- f) monitora l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di *internal audit*;
- g) può affidare alla funzione di *internal audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al presidente dell'organo di controllo;
- h) riferisce all'organo di amministrazione, almeno in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta e sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

36. Il responsabile della funzione di *internal audit* non è responsabile di alcuna area operativa e dipende gerarchicamente dall'organo di amministrazione. Egli ha accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento dell'incarico.

Il responsabile della funzione di *internal audit*:

- a) verifica, sia in via continuativa sia in relazione a specifiche necessità e nel rispetto degli standard internazionali, l'operatività e l'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, attraverso un piano di audit approvato dall'organo di amministrazione, basato su un processo strutturato di analisi e prioritizzazione dei principali rischi;
- b) predispone relazioni periodiche contenenti adeguate informazioni sulla propria attività, sulle modalità con cui viene condotta la gestione dei rischi nonché sul rispetto dei piani definiti per il loro contenimento. Le relazioni periodiche contengono una valutazione sull'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- c) anche su richiesta dell'organo di controllo, predispone tempestivamente relazioni su eventi di particolare rilevanza;
- d) trasmette le relazioni di cui alle lettere b) e c) ai presidenti dell'organo di controllo, del comitato controllo e rischi e dell'organo di amministrazione, nonché al *chief executive officer*, salvo i casi in cui l'oggetto di tali relazioni riguardi specificamente l'attività di tali soggetti;
- e) verifica, nell'ambito del piano di audit, l'affidabilità dei sistemi informativi inclusi i sistemi di rilevazione contabile.

√

Par. 9.3
"Responsabile della
funzione Internal
Audit"

37. Il componente dell'organo di controllo che, per conto proprio o di terzi, abbia un interesse in una determinata operazione della società

√

Par. 9.2

informa tempestivamente e in modo esauriente gli altri componenti del medesimo organo e il presidente dell'organo di amministrazione circa natura, termini, origine e portata del proprio interesse.

L'organo di controllo e il comitato controllo e rischi si scambiano tempestivamente le informazioni rilevanti per l'espletamento dei rispettivi compiti. Il presidente dell'organo di controllo, o altro componente da lui designato, partecipano ai lavori del comitato controllo e rischi.

"Comitato Controllo e Rischi"

Par. 11.2

"Composizione e funzionamento (ex art. 123-bis, comma 2, lett. d) e d-bis), TUF)"