



STUDIO NOTARILE ASSOCIATO
 BUSANI - QUAGGIA
 RIDELLA - MANNELLA - CAMPANILE
 UBOLDI - RICCI - PERTOLDI
Providing Best Solutions
in a framework of Legal Certainty
 20123 MILANO, VIA S. MARIA FULCORINA N. 2
 T. +39 02 36.53.75.85 - F. +39 02 36.53.75.86
 20900 - MONZA, VIA ITALIA N. 28
 T. +39 039 916.64.42
 22074 - LOMAZZO (CO) - VIA DELLA PACE N. 1
 T. +39 02 96.77.84.52
 26900 LODI - VIA CALLISTO PIAZZA N. 14
 T. +39 0371 193.20.70
 www.notaio-busani.it - info@notaio-busani.it

Repertorio n. 54.111

Raccolta n. 25.102

-----Verbale di Assemblea ordinaria-----

-----R E P U B B L I C A I T A L I A N A-----

L'anno duemilaventidue. Il giorno di giovedì ventuno del mese di aprile-----

----- (21 aprile 2022) -----

-----in Milano (MI), via S. Maria Fulcorina n. 2,-----

io sottoscritto, dottor Angelo Busani, notaio in Milano, iscritto nel ruolo del Distretto Notarile di Milano, essendo stato incaricato dall'organo amministrativo della società:-----

-----"BE SHAPING THE FUTURE S.P.A.",-----

-----in breve "BE S.P.A.",-----

con sede in Roma (RM), viale dell'Esperanto n. 71, capitale sociale euro 27.109.164,85, interamente versato, codice fiscale e numero di iscrizione al Registro delle Imprese di Roma: 01483450209 (R.E.A. RM-1024498) (di seguito, la "Società" oppure "Be");-----
 di redigere il verbale (di seguito, il "Verbale") dell'assemblea (di seguito, la "Assemblea") della Società, riunitasi, in prima convocazione, il giorno 21 (ventuno) aprile 2022 (duemilaventidue), alle ore 10,00 (dieci e minuti zero);-----

-----attesto-----

che l'Assemblea si è svolta (con tutti i Partecipanti, come oltre definiti, intervenuti mediante strumenti di telecomunicazione, ai sensi dell'art. 106, d.l. 18/2020) secondo la verbalizzazione qui di seguito riportata, da me notaio eseguita sia durante l'Assemblea stessa, sia posteriormente alla sua chiusura.-----

L'anno duemilaventidue. Il giorno di giovedì ventuno del mese di aprile-----

----- (21 aprile 2022) -----

-----in Milano (MI), via S. Maria Fulcorina n. 2,-----

alle ore 10,00 (dieci e minuti zero);-----

-----a richiesta dell'organo amministrativo della società:-----

-----"BE SHAPING THE FUTURE S.P.A.",-----

-----in breve "BE S.P.A.",-----

con sede in Roma (RM), viale dell'Esperanto n. 71, capitale sociale euro 27.109.164,85, interamente versato, codice fiscale e numero di iscrizione al Registro delle Imprese di Roma: 01483450209 (R.E.A. RM-1024498) (di seguito, la "Società" oppure "Be");-----
 io sottoscritto, dottor Angelo BUSANI, notaio in Milano, iscritto nel ruolo del Distretto Notarile di Milano, assisto, redigendone verbale (di seguito, il "Verbale"), all'assemblea (di seguito, la "Assemblea") della Società, riunitasi, in prima convocazione, con tutti i Partecipanti intervenuti mediante strumenti di telecomunicazione, ai sensi dell'art. 106, d.l. 18/2020, per discutere e deliberare sul seguente-----

-----Ordine del Giorno:-----

"1) Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2021 della Società, comprensivo della relazione del Consiglio di Amministrazione sull'andamento della gestione, della relazione del Collegio Sindacale e della relazione della Società di Revisione; presentazione del bilancio consolidato al 31 dicembre 2021; presa d'atto della dichiarazione di carattere non finanziario di cui al Decreto Legislativo 30 dicembre 2016 n. 254; delibere inerenti e conseguenti;-----

2) Deliberazioni relative alla destinazione del risultato dell'esercizio 2021; delibere inerenti e conseguenti;-----

3) Relazione in materia di remunerazione e compensi corrisposti: delibere relative alla seconda sezione ai sensi dell'articolo 123-ter, comma 6, del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58;-----



Registrazione
Agenza delle Entrate
 di MILANO 1
 in data 10/05/2022
 al n. 37934 serie 1T
 con € 200,00

4) *Autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie a sensi del combinato disposto degli articoli 2357 e 2357-ter c.c. nonché dell'articolo 132 del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, previa revoca dell'autorizzazione deliberata dall'Assemblea Ordinaria degli Azionisti in data 22 aprile 2021; delibere inerenti e conseguenti.*-----

Dichiara di assumere la presidenza dell'Assemblea, a norma dell'articolo 10 del vigente statuto della Società (di seguito, lo "Statuto"), un partecipante all'Assemblea che dichiara di essere il signor:-----

- ACHERMANN CARLO, nato a Roma (RM) il giorno 1° febbraio 1944, domiciliato ai fini del presente atto presso la sede della Società (di seguito, il "Presidente"), Presidente del Consiglio di Amministrazione di Be;-----

il quale, dopo aver rivolto un saluto di benvenuto a tutti gli intervenuti, dichiara aperta l'Assemblea, essendo le ore 10,01 (dieci e minuti uno).-----

Il Presidente comunica che l'Assemblea si svolge nel rispetto della vigente normativa in materia e dello Statuto. In particolare, in considerazione della straordinaria necessità di contenere gli effetti negativi dell'emergenza epidemiologica COVID-19, ai sensi di quanto previsto dall'articolo 106 del Decreto-Legge 17 marzo 2020, n. 18, recante "Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19", convertito con modificazioni dalla L. 24 aprile 2020, n. 27, come successivamente prorogato da ultimo per effetto del comma 1 dell'art. 3 del D.L. 30 dicembre 2021 n. 228, convertito dalla Legge 25 febbraio 2022 n. 15, si segnala che:-----

- la riunione odierna si tiene in audio / video conferenza;-----

- la Società ha previsto che l'intervento degli Azionisti in Assemblea potesse avvenire esclusivamente tramite il rappresentante designato, Avv. Francesca Flego, all'uopo designata ai sensi dell'articolo 135-undecies del Testo Unico della Finanza (di seguito, il "Rappresentante Designato"), ferma la facoltà del Rappresentante Designato di nominare sostituti ai sensi dell'articolo 135-novies del Testo Unico della Finanza (l'Avvocato Francesca Flego è anch'essa presente in Assemblea mediante strumenti di telecomunicazione).-----

Il Presidente dichiara che, oltre ad esso Presidente, al sottoscritto notaio e al Rappresentante Designato, sono presenti mediante strumenti di telecomunicazione:-----

a) il seguente altro amministratore, Signora Anna Maria Tarantola; mentre hanno giustificato la propria assenza gli altri amministratori, Signori: Stefano Achermann, Claudio Berretti, Claudio Calabi, Gianluca Ferrari, Francesca Moretti, Lucrezia Reichlin e Cristina Spagna;-----

b) i seguenti membri Collegio Sindacale, Signori: Stefano De Angelis (Presidente) e Giuseppe Leoni (Sindaco Effettivo); mentre ha giustificato la sua assenza il Sindaco Effettivo, Signora Rosita Francesca Natta;-----

c) gli invitati, Signori: Massimo Leopizzi (Group Legal Counsel), Manuela Mascarini (Dirigente Preposto), Rossella Vendittelli ed Eugenio Fabris (Head of HR).-----

Il Presidente informa, inoltre, che è in funzione un sistema di registrazione dei lavori dell'Assemblea al solo fine di agevolare la verbalizzazione: il nastro recante la registrazione sarà distrutto una volta completata la verbalizzazione.-----

Il Presidente dà atto che l'Assemblea ordinaria dei soci è stata regolarmente convocata, in prima convocazione, per oggi 21 (ventuno) aprile 2022 (duemilaventidue), alle ore 10,00 (dieci), mediante strumenti di telecomunicazione e, occorrendo, in seconda convocazione, per il giorno 22 aprile 2022, stesse ora e modalità, a norma di legge e di Statuto, come da avviso pubblicato sul sito internet della Società in data 21 marzo 2022, ai sensi dell'articolo 125-bis del D. Lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 (il "TUF" o il "Testo Unico della Finanza"), nonché pubblicato sul quoti-

diano "La Repubblica" in data 21 marzo 2022.-----

Il Presidente comunica che l'Assemblea ha il seguente-----

-----Ordine del Giorno:-----

"1) Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2021 della Società, comprensivo della relazione del Consiglio di Amministrazione sull'andamento della gestione, della relazione del Collegio Sindacale e della relazione della Società di Revisione; presentazione del bilancio consolidato al 31 dicembre 2021; presa d'atto della dichiarazione di carattere non finanziario di cui al Decreto Legislativo 30 dicembre 2016 n. 254; delibere inerenti e conseguenti;-----

2) Deliberazioni relative alla destinazione del risultato dell'esercizio 2021; delibere inerenti e conseguenti;-----

3) Relazione in materia di remunerazione e compensi corrisposti: delibere relative alla seconda sezione ai sensi dell'articolo 123-ter, comma 6, del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58;-----

4) Autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie a sensi del combinato disposto degli articoli 2357 e 2357-ter c.c. nonché dell'articolo 132 del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, previa revoca dell'autorizzazione deliberata dall'Assemblea Ordinaria degli Azionisti in data 22 aprile 2021; delibere inerenti e conseguenti."-----

Il Presidente comunica, altresì, che non sono state presentate da parte degli Azionisti richieste di integrazione dell'Ordine del Giorno dell'Assemblea ai sensi e nei termini di cui all'Articolo 126-bis del TUF.-----

Il Presidente dichiara che, essendo intervenuti numero 44 (quarantaquattro) Azionisti, tutti per delega al Rappresentante Designato, rappresentanti numero 71.707.862 (settantuno milioni settecentosettecentosessantadue) azioni ordinarie, pari al 53,157 (cinquantatre e centocinquantesette millesimi) per cento circa delle numero 134.897.272 (centotrentaquattro milioni ottocentonovantasettemila duecentosettantadue) azioni costituenti il capitale sociale, l'Assemblea, regolarmente convocata, è validamente costituita in sede ordinaria in prima convocazione ai termini di legge e di Statuto e può deliberare sugli argomenti all'Ordine del Giorno. -----

Il Presidente riferisce che, nel corso dell'Assemblea, prima di ciascuna votazione, comunicherà i dati aggiornati sulle presenze.-----

Il Presidente informa che le comunicazioni degli intermediari, ai fini dell'intervento alla presente Assemblea dei soggetti legittimati, sono state effettuate ai sensi delle vigenti disposizioni di legge in materia, nonché nel rispetto di quanto previsto dallo Statuto.-----

Il Presidente comunica che è stata accertata l'osservanza delle norme e delle prescrizioni previste dalla normativa vigente e dall'Articolo 11 dello Statuto, in ordine alla legittimazione degli Azionisti presenti ad intervenire all'Assemblea e, in particolare, è stata verificata la rispondenza alle vigenti norme di legge e di Statuto delle deleghe conferite al Rappresentante Designato (che sono state acquisite agli atti sociali).-----

In merito alle modalità di svolgimento dell'Assemblea, il Presidente informa che non risulta sia stata promossa alcuna sollecitazione di deleghe di voto ai sensi degli Articoli 136 e seguenti del TUF.-----

Il Presidente informa che, ai sensi dell'Articolo 13 del Regolamento UE n. 679/16 – Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati, i dati dei partecipanti all'Assemblea vengono raccolti e trattati dalla Società esclusivamente ai fini dell'esecuzione degli adempimenti assembleari e societari obbligatori. Similmente, la registrazione audio dell'Assemblea viene effettuata al solo fine di agevolare la verbalizzazione della riunione e di documentare quanto trascritto nel verbale, come specificato nell'informativa ex Articolo 13 del citato Regolamento, messa a disposizione degli Azionisti sul sito internet della Società. La stessa registrazione non sarà oggetto di



comunicazione o diffusione e tutti i dati (nonché i supporti audio, come già sopra anticipato) verranno distrutti dopo l'uso per il quale sono stati eseguiti.-----

Il Presidente dichiara, inoltre, che:-----

a) il capitale sociale sottoscritto e versato alla data odierna è di euro 27.109.164,85 (ventisette milioni centonovemila centosessantaquattro e ottantacinque cent), suddiviso in n. 134.897.272 (centotrentaquattro milioni ottocentovantasettemila duecentosettantadue) azioni ordinarie, prive del valore nominale;-----

b) le azioni della Società sono ammesse alle negoziazioni presso il mercato organizzato e gestito da "Borsa Italiana S.p.A.", segmento Euronext STAR Milan;-----

c) la Società, alla data odierna, è titolare di numero 7.157.460 (sette milioni centocinquanta-settemila quattrocentosessanta) azioni proprie;-----

d) secondo le informazioni a disposizione della Società, i soggetti che ad oggi partecipano, direttamente e/o indirettamente, al capitale sociale rappresentato da azioni con diritto di voto in misura superiore alle percentuali rilevanti come individuate e definite dalla normativa pro-tempore vigente, sono i seguenti:-----

- "Tamburi Investment Partners S.p.A." titolare di azioni rappresentanti il 28,28 (ventotto e ventotto centesimi) per cento del capitale sociale ordinario e del capitale sociale votante;-----

- Stefano Achermann titolare di azioni rappresentanti il 4,73 (quattro e settantatre centesimi) per cento del capitale sociale ordinario e del capitale sociale votante; nonchè, per il tramite di "Innishboffin S.r.l.", titolare di azioni rappresentanti l'8,04 (otto e quattro centesimi) per cento del capitale sociale ordinario e del capitale sociale votante; per un totale di azioni rappresentanti il 12,77 (dodici e settantasette centesimi) per cento del capitale sociale ordinario e del capitale sociale votante;-----

- Carlo Achermann titolare, per il tramite di "Carma Consulting S.r.l.", di azioni rappresentanti il 2,15 (due e quindici centesimi) per cento del capitale sociale ordinario e del capitale sociale votante;-----

- Be titolare di azioni proprie rappresentanti il 5,31 (cinque e trentuno centesimi) per cento del capitale sociale ordinario e del capitale sociale votante.-----

Il Presidente comunica, anche in nome e per conto degli altri paciscenti, l'avvenuto perfezionamento in data 16 novembre 2020 di un accordo parasociale rilevante ai sensi dell'Articolo 122 del TUF, modificato in data 30 novembre 2020, tra "Tamburi Investment Partners S.p.A.", "Innishboffin S.r.l.", "Carma Consulting S.r.l.", Stefano Achermann e il Presidente stesso, finalizzato a coordinare il possibile esercizio dei diritti e delle prerogative che competono alle parti medesime nella veste di soci della Società. Le azioni della Società conferite nel patto predetto sono:-----

a) azioni di titolarità di Parte Achermann: numero 20.135.397 (venti milioni centotrentacinquemila trecentovantasette) Azioni Be possedute e numero 20.135.397 (venti milioni centotrentacinquemila trecentovantasette) Azioni Be Sindacate, rappresentanti il 34,544 (trentaquattro e cinquecentoquarantaquattro millesimi) per cento sul totale delle Azioni Be Sindacate e il 14,926 (quattordici e novecentoventisei) per cento sul totale delle Azioni Be, così suddivise:

- azioni di titolarità di Stefano Achermann: numero 6.386.826 (sei milioni trecentoottantaseimila ottocentoventisei) Azioni Be possedute e numero 6.386.826 (sei milioni trecentoottantaseimila ottocentoventisei) Azioni Be Sindacate, rappresentanti il 10,957 (dieci e novecentocinquantesette millesimi) per cento sul totale delle Azioni Be Sindacate e il 4,734 (quattro e settecentotrentaquattro millesimi) per cento sul totale delle Azioni Be;-----

- azioni di titolarità di "Carma Consulting S.r.l.": numero 2.900.779 (due milioni novecentomila settecentosettantanove) Azioni Be possedute e numero 2.900.779 (due milioni novecentomila

settecentosettantanove) Azioni Be Sindacate, rappresentanti il 4,976 (quattro e novecentosettantasei millesimi) per cento sul totale delle Azioni Be Sindacate e il 2,150 (due e centocinquanta millesimi) per cento sul totale delle Azioni Be;-----

- azioni di titolarità di "Innishboffin S.r.l.": numero 10.847.792 (dieci milioni ottocentoquarantasettemila settecentonovantadue) Azioni Be possedute e numero 10.847.792 (dieci milioni ottocentoquarantasettemila settecentonovantadue) Azioni Be Sindacate, rappresentanti il 18,610 (diciotto e seicentodieci) per cento sul totale delle Azioni Be Sindacate e l'8,041 (otto e quarantuno millesimi) per cento sul totale delle Azioni Be;-----

b) nessuna azione di titolarità di Carlo Achermann;-----

c) azioni di titolarità di "Tamburi Investment Partners S.p.A.": numero 38.152.225 (trentotto milioni centocinquantaduemila duecentoventicinque) Azioni Be possedute e numero 38.152.225 (trentotto milioni centocinquantaduemila duecentoventicinque) Azioni Be Sindacate, rappresentanti il 65,455 (sessantacinque e quattrocentocinquantacinque millesimi) per cento sul totale delle Azioni Be Sindacate e il 28,282 (ventotto e duecentoottantadue) per cento sul totale delle Azioni Be;-----

per un totale di Azioni Be possedute e Sindacate pari a numero 58.287.622 (cinquantotto milioni duecentoottantasettemila seicentoventidue), rappresentanti complessivamente il 43,208 (quarantatre e duecentotto millesimi) per cento sul totale delle Azioni Be.-----

Il Presidente invita il Rappresentante Designato a comunicare l'eventuale esistenza di altri patti parasociali ai sensi dell'Articolo 122 del TUF di cui sia stato informato dagli Azionisti rappresentati.-----

Il Presidente dichiara che il Rappresentante Designato non è a conoscenza dell'esistenza di altri patti parasociali ex Articolo 122 del TUF, in aggiunta al patto perfezionato tra "Tamburi Investment Partners S.p.A.", "Innishboffin S.r.l.", "Carma Consulting S.r.l.", Stefano Achermann e il Presidente stesso aventi per oggetto azioni della Società.-----

Il Presidente comunica che la Società non è soggetta all'attività di direzione e coordinamento da parte di altre società.-----

Il Presidente ricorda che, ai sensi dell'Articolo 120 del TUF, i soci che – possedendo una partecipazione pari o superiore alle soglie rilevanti di cui al citato Articolo 120 del TUF e alle relative disposizioni regolamentari di attuazione – non abbiano effettuato le comunicazioni richieste al riguardo dalla legge, non possono esercitare il diritto di voto inerente alle azioni per le quali sia stata omessa la predetta comunicazione. -----

Il Presidente ricorda altresì che il diritto di voto inerente alle azioni per le quali non siano stati adempiuti gli obblighi informativi di cui all'Articolo 122, comma primo, del TUF, non può essere esercitato.-----

Il Presidente chiede formalmente al Rappresentante Designato che dichiari l'eventuale carenza di legittimazione al voto ai sensi delle vigenti disposizioni legislative e regolamentari da parte degli Azionisti che gli abbiano conferito delega, facendo presente che le azioni per le quali non può essere esercitato il diritto di voto sono, comunque, computabili ai fini della regolare costituzione dell'Assemblea.-----

Il Presidente segnala che, riguardo agli argomenti all'Ordine del Giorno, sono stati regolarmente espletati gli adempimenti di cui al TUF ed al regolamento adottato da CONSOB con delibera n. 11971 del 1999, come successivamente modificato e integrato (d'ora innanzi, il "Regolamento Emittenti"). In particolare:-----

- in data 21 marzo 2022, è stata messa a disposizione del pubblico e comunicata a CONSOB, mediante meccanismo di stoccaggio autorizzato, nonché pubblicata sul sito internet della Società, la relazione illustrativa degli amministratori sugli argomenti all'Ordine del Giorno



dell'assemblea ordinaria redatta ai sensi degli Articoli 125-ter e 132 del TUF e dell'Articolo 73 del Regolamento Emittenti;-----

- in data 30 marzo 2022 sono state messe a disposizione del pubblico e comunicate a CONSOB, mediante meccanismo di stoccaggio autorizzato, nonché pubblicate sul sito internet della Società:-----

a) la relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2021, unitamente alla documentazione prevista dall'Articolo 2429 del Codice Civile e dall'Articolo 154-ter del TUF;-----

b) la dichiarazione di carattere non finanziario di cui al Decreto Legislativo 30 dicembre 2016 n. 254;-----

c) la relazione degli amministratori sul governo societario e gli assetti proprietari predisposta ai sensi dell'Articolo 123-bis del TUF;-----

d) la relazione in materia di remunerazione e compensi corrisposti di cui all'Articolo 123-ter del Testo Unico della Finanza;-----

- della messa a disposizione della predetta documentazione è stata puntualmente data comunicazione al pubblico mediante comunicato stampa in pari data;-----

- la Società si è resa inoltre disponibile a inviare la suddetta documentazione a coloro i quali ne abbiano fatto richiesta;-----

- inoltre, ai sensi dell'Articolo 77, comma 2-bis, del Regolamento Emittenti e dell'Articolo 2429 del Codice Civile, i prospetti riepilogativi dei dati essenziali dell'ultimo bilancio delle società controllate e collegate della Società sono stati messi a disposizione del pubblico in data 6 aprile 2022.-----

Il Presidente informa, infine, che i seguenti documenti verranno allegati al verbale assembleare come parte integrante e sostanziale dello stesso e sono a disposizione degli Azionisti:-----

a) l'elenco nominativo dei soci che partecipano all'Assemblea per delega al Rappresentante Designato, completo di tutti i dati richiesti da CONSOB, con l'indicazione delle rispettive azioni;---

b) l'elenco nominativo degli Azionisti che hanno espresso voto favorevole, contrario o si sono astenuti e il relativo numero di azioni rappresentate per delega al Rappresentante Designato (come previsto dalla normativa vigente, gli esiti delle votazioni e il verbale dell'odierna Assemblea saranno messi a disposizione del pubblico nei modi e nei termini di legge).-----

Il Presidente, prima di procedere all'esame dei punti all'Ordine del Giorno, ritiene opportuno ricordare nuovamente che la Società, in considerazione della straordinaria necessità di contenere gli effetti negativi dell'emergenza epidemiologica COVID-19, ai sensi di quanto previsto dall'articolo 106 del Decreto-Legge 17 marzo 2020, n. 18 (sopra citato), ha previsto che l'intervento in assemblea possa avvenire esclusivamente tramite il Rappresentante Designato, Avv. Francesca Flego; il voto si svolgerà pertanto in modo palese mediante il Rappresentante Designato, con obbligo per quest'ultimo di comunicare il nominativo ed il numero di azioni portate per delega di coloro che esprimono voto favorevole, contrario o si astengano.-----

A tal proposito, il Presidente segnala che l'Avv. Francesca Flego ha comunicato di aver ricevuto deleghe dai seguenti soci: "Innishboffin S.r.l.", Stefano Achermann, "Carma Consulting S.r.l.", "Tamburi Investment Partners S.p.A.", "Angelini Partecipazioni Finanziarie S.r.l.", "Eurizon Alternative SICAV-SIF", "AXA World Funds", "Brown Brothers Harriman (Luxembourg) SA Custodian for Fidelity Funds - Italy", "Usaa International Fund", "DNCA Actions Euro PME", "HSBC Euro PME", "Lixor FTSE Italia MID Cap PIR", "Portzamparc Europe PME ISR", "Generali Smart Funds", "Acadian Non US Microcap Equity Fund LLC", "Ensign Peak Advisor Inc", "Arena Special Opportunities Partners I LP", "THB International (EX-USA) Micro Cap Fund", "Portzamparc Entrepreneurs ISR", "Roche Brune Euro PME FCP", "Dorval Manageurs Small Cap EUR", "Arena Special Opportunities Partners II LP", "Ishares VII PLC", "Arena Special Opportunities Fund LP

Portfolio Margin ACCT 405", "Cubist Core Investment LP C/O POINT72", "Arena Finance Markets LP Portfolio Margin ACCTS", "HSBC EE Euro PME", "Roche-Brune PME 2024", "Arena Special Opportunities (Cayman Master) I LP", "Challenge Funds – Challenge Italian Equity Fund", "Digital Funds Stars Europe Smaller Companies", "Kia F509-Acadian", "Trust II Brighthouse-dimensional Small Company Portfolio", "JHF II INT'L Small Co Fund", "Arena Special Opportunities (Offshore) master LP Portfolio Margin", "Acadian International Small Cap Fund", "City of New York Group Trust", "West Virginia Investment Management Board", "LVIP Dimensional International Core Equity Fund", "Alaska Permanent Fund Corporation", "MUL-LYX FTSE All Cap PIR 2", "Virginia Retirement System", "SPDR Portfolio Europe ETF", "Lazard Asset Management LLC".-----

Il Presidente segnala, infine, che, in vista dell'odierna Assemblea, sono state presentate domande da "D&C Governance Technologies S.r.l." e che le relative risposte sono state messe a disposizione di ciascuno degli aventi diritto al voto, ai sensi dell'Articolo 127-ter, comma 3, del TUF.-----

Il Presidente passa, quindi, alla trattazione del seguente primo punto all'Ordine del Giorno dell'Assemblea: **"Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2021 della Società, comprensivo della relazione del Consiglio di Amministrazione sull'andamento della gestione, della relazione del Collegio Sindacale, e della relazione della Società di Revisione; presentazione del bilancio consolidato al 31 dicembre 2021; presa d'atto della dichiarazione di carattere non finanziario di cui al Decreto Legislativo 30 dicembre 2016 n. 254; delibere inerenti e conseguenti"**.-----

Il Presidente passa, quindi, alla documentazione di bilancio e ricorda che tale documentazione è a disposizione sul sito internet della Società.-----

Il Presidente informa i presenti che la società "PricewaterhouseCoopers S.p.A." ha espresso giudizio senza rilievi sia sul bilancio di esercizio al 31 dicembre 2021 di Be, sia sul bilancio consolidato, come risulta dalle relazioni dalla stessa rilasciate e incluse nel fascicolo di bilancio.-----
Conformemente a quanto richiesto da CONSOB con comunicazione n. 96003558/1996, il Presidente riporta il numero delle ore impiegate e il corrispettivo fatturato dalla società di revisione "PricewaterhouseCoopers S.p.A." per la revisione del bilancio civilistico e consolidato al 31 dicembre 2021 e per le altre attività ricomprese nell'incarico:-----

- (i) n. 952 (novecentocinquantadue) ore per la revisione del bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2021, comprensive delle ore per il controllo della regolare tenuta della contabilità e sottoscrizione dichiarazioni fiscali sociale della Società, pari ad un corrispettivo di euro 58.200 (cinquantottomiladuecento) (escluse spese, Iva e contributo di vigilanza);-----
- (ii) n. 219 (duecentodiciannove) ore per la revisione del bilancio consolidato di gruppo d'esercizio al 31 dicembre 2021 pari ad un corrispettivo di euro 18.200 (diciottomiladuecento) (escluse spese, Iva e contributo di vigilanza);-----
- (iii) n. 639 (seicentotrentanove) ore per la revisione contabile limitata alla relazione semestrale al 30 giugno 2021 pari ad un corrispettivo di euro 18.700 (diciottomilasettecento) (escluse spese, Iva e contributo di vigilanza).-----

Il Presidente invita, quindi, il Presidente del Collegio Sindacale, dottor Stefano De Angelis, ad intervenire.-----

Il Presidente del Collegio Sindacale, dopo aver ringraziato il Presidente, essendo stato esonerato, con consenso unanime degli intervenuti, dalla lettura della relazione del Collegio Sindacale, dichiara quanto segue:-----

"Buongiorno, sono il Dottor Stefano De Angelis, Presidente del Collegio Sindacale della Società. Ai sensi dell'Articolo 153 del Testo Unico della Finanza, segnalo che il Collegio Sindacale, come



evidenziato nella propria relazione, nell'ambito dell'attività di vigilanza e controllo svolta nel corso dell'esercizio 2021 non ha rilevato omissioni, fatti censurabili, operazioni imprudenti, o gravi irregolarità né sono emersi altri fatti significativi da menzionare all'Assemblea o da segnalare agli organi di vigilanza. Non si è reso pertanto necessario effettuare ulteriori menzioni nella propria relazione, ai sensi dell'Articolo 153, comma 1, del TUF.-----

Il Collegio Sindacale non ha alcuna proposta autonoma da presentare all'Assemblea, in ordine al bilancio ed alla sua approvazione, nonché alle materie di propria competenza, ai sensi dell'Articolo 153, comma 2, del TUF.-----

Il Collegio Sindacale, preso atto del bilancio d'esercizio e del bilancio consolidato della Società al 31 dicembre 2021, alla luce delle considerazioni svolte nella propria relazione e per gli aspetti di propria competenza, ritiene che i sopramenzionati bilanci e la documentazione sottoposti dall'organo amministrativo siano idonei a rappresentare in modo compiuto la realtà aziendale della Società alla data di chiusura dell'esercizio, secondo corrette norme di legge, e non ha obiezioni da formulare, ai sensi dell'Articolo 153 del Testo Unico della Finanza in merito al bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2021 ed alla sua approvazione."-----

Il Presidente ringrazia il dottor Stefano De Angelis per l'intervento e chiede, quindi, al sottoscritto notaio di dare lettura della proposta di delibera compresa nella relazione predisposta ai sensi dell'Articolo 125-ter del Testo Unico della Finanza.-----

Io notaio procedo, quindi, con la lettura della proposta di delibera di cui alla relazione predisposta ai sensi dell'Articolo 125-ter del Testo Unico della Finanza:-----

"L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti della Be Shaping the Future S.p.A."-----

- vista la Relazione sulla Gestione e la Relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione;-----

- preso atto della relazione del Collegio Sindacale e della relazione della società di revisione;-----

- esaminato il bilancio della Società al 31 dicembre 2021 ed il bilancio consolidato della Società al 31 dicembre 2021;-----

- preso atto della dichiarazione di carattere non finanziario di cui al Decreto Legislativo 30 dicembre 2016 n. 254;-----

- viste le proposte del Consiglio di Amministrazione-----

-----**DELIBERA:**-----

di approvare il bilancio della Società chiuso al 31 dicembre 2021, così come proposto ed illustrato dal Consiglio di Amministrazione, unitamente alla Relazione sulla Gestione predisposta dal Consiglio di Amministrazione, relativa al medesimo bilancio, dal quale emerge un utile netto pari ad Euro 8.223.454 (otto milioni duecentoventimila quattrocentocinquantaquattro), nonché di prendere atto del bilancio consolidato della Società chiuso al 31 dicembre 2021 dal quale emerge un utile netto pari ad Euro 12.553 migliaia, di cui Euro 11.645 migliaia di pertinenza del Gruppo, e della dichiarazione di carattere non finanziario di cui al Decreto Legislativo 30 dicembre 2016 n. 254."-----

Riprende quindi la parola il Presidente e mette ai voti la predetta proposta.-----

Il Presidente comunica che il numero di azioni presenti ai fini deliberativi è invariato e che sono, pertanto, presenti numero 71.707.862 (settantuno milioni settecentosettecentosessantadue) azioni ordinarie aventi diritto a pari numero di voti ed equivalenti al 53,157 (cinquantatré e centocinquantesette millesimi) per cento del capitale sociale.-----

Essendo le ore 10,24 (dieci e minuti ventiquattro) il Presidente apre la votazione e chiede al Rappresentante Designato di comunicare:-----

- chi è favorevole;-----

- chi è contrario (e di richiedere la parola al Presidente per fornire al sottoscritto notaio indicazione delle proprie generalità e del numero di azioni portate in assemblea per delega, affinché

lo stesso possa effettuare la relativa annotazione);-----
- chi si astiene (e di richiedere la parola al Presidente per fornire al sottoscritto notaio indicazione delle proprie generalità e del numero di azioni portate in assemblea per delega, affinché lo stesso possa effettuare la relativa annotazione).-----

Il Rappresentante Designato esprime quindi il voto per tutti gli Azionisti rappresentati. -----

Il Presidente dichiara, pertanto, chiusa la votazione e proclama i risultati, rilevando quanto segue:-----

- l'espressione di numero 71.693.110 (settantuno milioni seicentonovantatremila centodieci) voti favorevoli, rappresentanti il 99,98 (novantanove e novantotto centesimi) per cento del capitale sociale votante (e corrispondenti al 53,15 - cinquantatre e quindici centesimi - per cento del capitale sociale);-----

- l'espressione di nessun voto contrario;-----

- l'espressione di numero 14.752 (quattordicimila settecentocinquantadue) voti di astensione, rappresentanti lo 0,02 (due centesimi) per cento del capitale sociale votante (e corrispondenti allo 0,01 - un centesimo - per cento del capitale sociale);-----

il tutto come risulta dalle dichiarazioni di voto rese e dal dettaglio allegato al verbale assembleare.-----

Il Presidente dichiara, quindi, approvata, a maggioranza, la proposta di deliberazione formulata dal Consiglio di Amministrazione sul primo punto all'Ordine del Giorno dell'Assemblea, in merito al bilancio della Società chiuso al 31 dicembre 2021 e al bilancio consolidato della Società chiuso al 31 dicembre 2021, e con ciò terminata la trattazione di detto primo punto all'Ordine del Giorno dell'Assemblea.-----

----- = = -----
Il Presidente inizia la trattazione del seguente secondo punto all'Ordine del Giorno dell'Assemblea: "**Deliberazioni relative alla destinazione del risultato dell'esercizio 2021; delibere inerenti e conseguenti**".-----

Il Presidente passa quindi alla relazione illustrativa degli amministratori predisposta ai sensi dell'Articolo 125-ter del TUF, a disposizione sul sito internet della Società e ricorda che la proposta del Consiglio di Amministrazione in merito all'utile di Be, risultante dal bilancio della Società chiuso al 31 dicembre 2021, pari ad euro 8.223.454 (otto milioni duecentoventitremila quattrocentocinquantaquattro) è di destinarlo come segue:-----

- euro 411.172,70 (quattrocentoundicimila centosettantadue e settanta cent) a riserva legale; -

- euro 7.812.281,30 (sette milioni ottocentododicimila duecentoottantuno e trenta cent) ad utili a nuovo.-----

Il Presidente ricorda, inoltre, che il Consiglio di Amministrazione ha altresì proposto all'Assemblea della Società di distribuire dividendi lordi pari ad Euro 0,03 (tre cent) per azione (con esclusione delle azioni proprie), attingendo agli utili a nuovo e accantonando la parte residua a riserva straordinaria, con data stacco cedola n. 12 il 23 maggio 2022, record date il 24 maggio 2022 e messa in pagamento il 25 maggio 2022.-----

Il Presidente invita, quindi, il Presidente del Collegio Sindacale, dottor Stefano De Angelis, a prendere la parola.-----

Il Presidente del Collegio Sindacale, dopo aver ringraziato il Presidente, dichiara quanto segue:

"Buongiorno, richiamo le considerazioni svolte dal Collegio Sindacale nella propria relazione, come sinteticamente illustrate durante la trattazione del primo punto all'Ordine del Giorno dell'odierna Assemblea e, relativamente al secondo punto all'Ordine del Giorno, il Collegio Sindacale non ha obiezioni da formulare in merito alla proposta di deliberazione presentata dal Consiglio di Amministrazione relativamente alla destinazione dell'utile di esercizio."-----



Il Presidente ringrazia il dottor Stefano De Angelis per l'intervento e chiede, quindi, al sottoscritto notaio di dare cortesemente lettura della proposta di delibera compresa nella relazione predisposta ai sensi dell'Articolo 125-ter del Testo Unico della Finanza, ricordando che il dividendo verrà posto in pagamento in data 25 maggio 2022, con data stacco cedola n. 12 il 23 maggio 2022 e record date il 24 maggio 2022.

Io notaio, dopo aver ringraziato il Presidente, procedo, quindi, con la lettura della proposta di delibera di cui alla relazione predisposta ai sensi dell'Articolo 125-ter del Testo Unico della Finanza:

"L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti della Be Shaping the Future S.p.A., esaminata la relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione,

-----DELIBERA:-----

- di destinare l'utile netto di Be Shaping the Future S.p.A. risultante dal bilancio della Società chiuso al 31 dicembre 2021, pari ad Euro 8.223.454 (otto milioni duecentotrentemila quattrocentocinquantaquattro) come segue:-----

Euro 411.172,70 (quattrocentoundicimila centosettantadue e settanta cent) a riserva legale; Euro 7.812.281,30 (sette milioni ottocentododicimila duecentotantuno e trenta cent) ad utili a nuovo;-----

- di distribuire dividendi lordi per complessivi Euro 0,03 (tre cent) per azione, attingendo agli utili a nuovo e ad accantonare la parte residua a riserva straordinaria, con data stacco cedola n. 12 il 23 maggio 2022, record date il 24 maggio 2022 e messa in pagamento il 25 maggio 2022."

Riprende quindi la parola il Presidente e mette ai voti la predetta proposta.

Il Presidente comunica che il numero di azioni presenti ai fini deliberativi è invariato e che sono, pertanto, presenti numero 71.707.862 (settantuno milioni settecentosettecento sessantadue) azioni ordinarie aventi diritto a pari numero di voti ed equivalenti al 53,157 (cinquantatré e centocinquantesette millesimi) per cento del capitale sociale.

Essendo le ore 10,30 (dieci e minuti trenta), il Presidente apre la votazione e chiede al Rappresentante Designato di comunicare:

- chi è favorevole;

- chi è contrario (e di richiedere la parola al Presidente per fornire al sottoscritto notaio indicazione delle proprie generalità e del numero di azioni portate in assemblea per delega, affinché lo stesso possa effettuare la relativa annotazione);

- chi si astiene (e di richiedere la parola al Presidente per fornire al sottoscritto notaio indicazione delle proprie generalità e del numero di azioni portate in assemblea per delega, affinché lo stesso possa effettuare la relativa annotazione).

Il Rappresentante Designato esprime quindi il voto di tutti gli Azionisti rappresentati.

Il Presidente dichiara, pertanto, chiusa la votazione e proclama i risultati, rilevando quanto segue:

- l'espressione di numero 71.707.862 (settantuno milioni settecentosettecento sessantadue) voti favorevoli, rappresentanti il 100 (cento) per cento del capitale sociale votante (e corrispondenti al 53,157 - cinquantatré e centocinquantesette millesimi - per cento del capitale sociale);

- l'espressione di nessun voto contrario;

- l'espressione di nessun voto di astensione;

il tutto come risulta dalle dichiarazioni di voto rese e dal dettaglio allegato al verbale assembleare.

Il Presidente dichiara, quindi, approvata, all'unanimità, la proposta di deliberazione formulata

dal Consiglio di Amministrazione sul secondo punto all'Ordine del Giorno dell'Assemblea, in merito alla destinazione dell'utile dell'esercizio 2021 di Be, e con ciò terminata la trattazione di detto secondo punto all'Ordine del Giorno dell'Assemblea.-----

----- = = -----
Il Presidente passa alla trattazione del seguente terzo punto all'Ordine del Giorno dell'Assemblea: "**Relazione sulla remunerazione: delibere relative alla seconda sezione ai sensi dell'articolo 123-ter, comma 6, del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58**".-----

Il Presidente ricorda che la relazione in materia di remunerazione e compensi corrisposti è articolata in due sezioni che illustrano, rispettivamente: (i) la politica della Società in materia di remunerazione dei componenti degli organi di amministrazione e controllo, dei direttori generali e dei dirigenti con responsabilità strategiche e le procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tale politica; e (ii) ciascuna delle voci che compongono la remunerazione dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo nonché i compensi corrisposti agli stessi a qualsiasi titolo nell'esercizio di riferimento.-----

Il Presidente informa che detta relazione è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 15 marzo 2022, previa approvazione del Comitato per le Nomine e per la Remunerazione tenutosi antecedentemente nella stessa data, e che la stessa è a disposizione del pubblico.-----

Il Presidente chiede, quindi, al sottoscritto notaio di dare lettura della proposta del Consiglio di Amministrazione avente ad oggetto l'approvazione della seconda sezione della relazione sulla remunerazione, ai sensi dell'Articolo 123-ter, comma 6, del Testo Unico della Finanza.-----

Io notaio procedo, quindi, con la lettura della proposta di delibera di cui alla relazione degli Amministratori predisposta ai sensi dell'Articolo 125-ter del Testo Unico della Finanza:-----

"L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti della Be Shaping the Future S.p.A., esaminata la seconda sezione della Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti, redatta dal Consiglio di Amministrazione ai sensi dell'articolo 123-ter del D. Lgs. n. 58/1998 e della ulteriore normativa applicabile,-----

-----**DELIBERA:**-----

di esprimere parere favorevole sulla Sezione II della Relazione, che illustra i compensi corrisposti dalla Società."-----

Riprende quindi la parola il Presidente e mette ai voti la predetta proposta.-----

Il Presidente comunica che il numero di azioni presenti ai fini deliberativi è invariato e che sono, pertanto, presenti numero 71.707.862 (settantuno milioni settecentosettecentosessantadue) azioni ordinarie aventi diritto a pari numero di voti ed equivalenti al 53,157 (cinquantatre e centocinquantasette millesimi) per cento del capitale sociale.-----

Essendo le ore 10,33 (dieci e minuti trentatre) il Presidente apre la votazione e chiede al Rappresentante Designato di comunicare:-----

- chi è favorevole;-----

- chi è contrario (e di richiedere la parola al Presidente per fornire al sottoscritto notaio indicazione delle proprie generalità e del numero di azioni portate in assemblea per delega, affinché lo stesso possa effettuare la relativa annotazione);-----

- chi si astiene (e di richiedere la parola al Presidente per fornire al sottoscritto notaio indicazione delle proprie generalità e del numero di azioni portate in assemblea per delega, affinché lo stesso possa effettuare la relativa annotazione).-----

Il Rappresentante Designato esprime quindi il voto di tutti gli Azionisti rappresentati. -----

Il Presidente dichiara, pertanto, chiusa la votazione e proclama i risultati, rilevando quanto segue:-----

- l'espressione di numero 66.331.432 (sessantasei milioni trecentotrentunomila quattrocento-



trentadue) voti favorevoli, pari al 92,50 (novantadue e cinquanta centesimi) per cento del capitale sociale votante (e corrispondenti al 49,17 - quarantanove e diciassette centesimi - per cento del capitale sociale);-----

- l'espressione di numero 5.376.430 (cinque milioni trecentosettantaseimila quattrocentotrenta) voti contrari, pari al 7,50 (sette e cinquanta centesimi) per cento del capitale sociale votante (e corrispondenti al 3,99 - tre e novantanove centesimi - per cento del capitale sociale);-----

- l'espressione di nessun voto di astensione;-----

il tutto come risulta dalle dichiarazioni di voto rese e dal dettaglio allegato al verbale assembleare.-----

Il Presidente dichiara, quindi, approvata, a maggioranza, la seconda sezione della Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti, redatta dal Consiglio di Amministrazione ai sensi dell'articolo 123-ter del D. Lgs. n. 58/1998 e della ulteriore normativa applicabile, e con ciò terminata la trattazione del terzo punto all'Ordine del Giorno dell'Assemblea.-----

-----= = -----
Il Presidente passa alla trattazione del seguente quarto e ultimo punto all'Ordine del Giorno dell'Assemblea: "**Autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie a sensi del combinato disposto degli articoli 2357 e 2357-ter c.c. nonché dell'articolo 132 del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, previa revoca dell'autorizzazione deliberata dall'Assemblea Ordinaria degli Azionisti in data 22 aprile 2021; delibere inerenti e conseguenti.**"-----

Il Presidente passa, quindi, alla relazione illustrativa degli Amministratori predisposta ai sensi dell'Articolo 132 del TUF e degli Articoli 73 e 144-bis del Regolamento Emittenti, nonché nel rispetto di quanto previsto dall'Allegato 3A, schema n. 4 del Regolamento Emittenti, a disposizione sul sito internet della Società.-----

Il Presidente ricorda che l'Assemblea degli Azionisti di Be in data 22 aprile 2021 ha approvato, su proposta del Consiglio di Amministrazione, il piano di acquisto e alienazione, in una o più volte, su base rotativa, di azioni ordinarie della Società sino a concorrenza del numero massimo consentito dalla legge (ad oggi rappresentato da un numero di azioni non superiore al 20 - venti - per cento del capitale sociale), da determinarsi anche in funzione delle disposizioni di legge e regolamentari di tempo in tempo vigenti e del capitale sociale esistente al momento di ogni acquisto. La durata del piano d'acquisto è pari a 18 (diciotto) mesi dalla data della delibera di autorizzazione da parte dell'Assemblea (quindi con scadenza al 22 ottobre 2022). -----

In considerazione dell'opportunità di rinnovare l'autorizzazione, la proposta del Consiglio di Amministrazione ha ad oggetto la revoca dell'autorizzazione concessa con delibera del 22 aprile 2021 e contestualmente una nuova autorizzazione all'acquisto e alla disposizione di azioni ordinarie della Società nei termini illustrati nella predetta relazione illustrativa. -----

In particolare tale proposta ha ad oggetto un piano di acquisto e alienazione, in una o più volte, su base rotativa, di azioni ordinarie della Società sino a concorrenza del numero massimo consentito dalla legge (ad oggi rappresentato da un numero di azioni non superiore al 20 - venti - per cento del capitale sociale), da determinarsi anche in funzione delle disposizioni di legge e regolamentari di tempo in tempo vigenti e del capitale sociale esistente al momento di ogni acquisto.-----

La richiesta di autorizzazione riguarda la facoltà del Consiglio anche di compiere ripetute e successive operazioni di acquisto e di vendita (o altri atti di disposizione) di azioni proprie su base rotativa (c.d. revolving), anche per frazioni del quantitativo massimo autorizzato.-----

L'autorizzazione per l'acquisto viene richiesta per la durata massima consentita dall'articolo

2357, secondo comma, del Codice Civile, overosia 18 (diciotto) mesi dalla data di autorizzazione da parte dell'Assemblea. L'autorizzazione all'alienazione delle azioni proprie che saranno eventualmente acquistate viene richiesta senza limiti temporali.-----

Il Consiglio di Amministrazione propone che il prezzo unitario d'acquisto e di alienazione delle azioni proprie sia stabilito di volta in volta per ciascuna operazione, in considerazione dell'ammontare del capitale sociale e del patrimonio netto, tenuto anche conto della flessibilità necessaria in questo genere di operazioni, come segue:-----

- ad un prezzo minimo non inferiore al 10 (dieci) per cento rispetto al prezzo di riferimento che il titolo avrà registrato nella seduta di Borsa del giorno precedente al compimento di ogni singola operazione;-----

- ad un prezzo massimo non superiore al 10 (dieci) per cento rispetto al prezzo di riferimento che il titolo avrà registrato nella seduta di Borsa del giorno precedente al compimento di ogni singola operazione e in ogni caso non superiore al prezzo di euro 3,45 (tre e quarantacinque cent), ossia il prezzo a cui si prevede sia promossa da "Engineering Ingegneria Informatica S.p.A." l'offerta pubblica di acquisto obbligatoria sulle azioni della Società nell'ambito dell'operazione di cui al comunicato stampa del 12 febbraio 2022.-----

Il Consiglio ritiene tale criterio oggettivo ed idoneo a consentire un'univoca individuazione dei corrispettivi minimi e massimi delle operazioni di acquisto e/o alienazione.-----

Il limite di corrispettivo in caso di alienazione non troverà peraltro applicazione in ipotesi di atti di alienazione diversi dalla vendita ed in particolar modo in ipotesi di scambio, permuta, conferimento, cessione o altro atto di disposizione di azioni proprie effettuato nell'ambito di acquisizioni di partecipazioni o di attuazione di progetti industriali o altre operazioni di finanza straordinaria che implicino l'assegnazione o disposizione di azioni proprie (quali a titolo esemplificativo fusioni, scissioni, emissione di obbligazioni convertibili o warrant, ecc.) ovvero nei casi di assegnazione delle azioni ad amministratori e/o dipendenti della Società o di società da essa controllate (ad esempio, a servizio di piani di incentivazione basati su azioni Be). In tali ipotesi potranno essere utilizzati criteri diversi, in linea con le finalità perseguite e tenendo conto della prassi di mercato e le indicazioni di "Borsa Italiana S.p.A. e delle raccomandazioni Consob pro tempore vigenti.-----

Il Presidente ricorda, inoltre, che, ai sensi dell'art. 44-bis, comma 1, del Regolamento Emittenti, le azioni proprie detenute dalla Società, anche indirettamente, sono di norma escluse dal capitale sociale su cui si calcola la partecipazione rilevante ai fini dell'obbligo di offerta pubblica di acquisto totalitaria, previsto dall'art. 106 del TUF ai fini della disciplina sull'offerta pubblica di acquisto. Tale previsione, tuttavia, ai sensi dell'art. 44-bis, comma 2, del Regolamento Emittenti, non si applica qualora il superamento delle soglie di cui all'art. 106 del TUF consegua ad acquisti di azioni proprie effettuati, anche indirettamente, da parte della Società in esecuzione di una delibera assembleare che sia stata approvata anche con il voto favorevole della maggioranza dei soci presenti in assemblea, diversi dal socio o dai soci che detengano, anche congiuntamente, la partecipazione di maggioranza, anche relativa, purché superiore al 10% del capitale sociale (c.d. whitewash).-----

Pertanto si propone che le azioni proprie acquistate dalla Società in esecuzione di detta delibera autorizzativa non siano escluse dal capitale sociale (e quindi siano computate nello stesso) ai fini del calcolo del superamento, da parte di uno o più azionisti, delle soglie rilevanti ai fini dell'art. 106 TUF, con conseguente efficacia esimente dall'obbligo di offerta pubblica di acquisto totalitaria ivi prevista.-----

Il Presidente invita, quindi, il Presidente del Collegio Sindacale, dottor Stefano De Angelis, a prendere la parola.-----



Il Presidente del Collegio Sindacale, dopo aver ringraziato il Presidente, dichiara quanto segue:
"Buongiorno, relativamente al quarto punto all'Ordine del Giorno dell'Assemblea ordinaria, il collegio sindacale esprime il proprio parere favorevole alla proposta del Consiglio di Amministrazione all'acquisto e alla disposizione di azioni proprie della Società."-----

Il Presidente ringrazia il dottor Stefano De Angelis per l'intervento e chiede, quindi, al sottoscritto notaio di dare lettura della proposta di delibera compresa nella relazione predisposta ai sensi dell'Articolo 132 del TUF e degli Articoli 73 e 144-bis del Regolamento Emittenti, nonché nel rispetto di quanto previsto dall'Allegato 3A, Schema n. 4 del Regolamento Emittenti.-----

Io notaio procedo, quindi, con la lettura della proposta di delibera di cui alla relazione predisposta ai sensi dell'Articolo 132 del TUF e degli Articoli 73 e 144-bis del Regolamento Emittenti, nonché nel rispetto di quanto previsto dall'Allegato 3A, Schema n. 4 del Regolamento Emittenti:-----

"L'Assemblea Ordinaria degli azionisti di Be Shaping the Future S.p.A., esaminata la relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione-----

-----DELIBERA:-----

1. di revocare, per la parte non ancora eseguita, la delibera di autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie, assunta dall'Assemblea Ordinaria in data 22 aprile 2021, a far tempo dalla data della presente delibera;-----

2. di autorizzare, ai sensi e per gli effetti dell'articolo 2357 c.c. l'acquisto, in una o più volte, anche su base rotativa, di un numero massimo (con ciò intendendosi il quantitativo massimo di azioni proprie di volta in volta detenute in portafoglio), di azioni della Società che, ai sensi dell'articolo 2357, terzo comma c.c., rappresenterà il 20% (venti per cento) del capitale sociale risultante dalla deliberazione ed esecuzione di aumenti e/o riduzioni di capitale durante il periodo di durata dell'autorizzazione, ovvero il numero che rappresenterà l'eventuale diversa percentuale che potrà essere stabilita dalle modifiche normative intervenute durante il periodo di durata dell'autorizzazione, tenendo anche conto delle azioni che potranno essere di volta in volta possedute dalle società controllate dalla Società e comunque nel rispetto dei limiti di legge, per il perseguimento delle finalità di cui alla relazione del Consiglio di Amministrazione, ed ai seguenti termini e condizioni (nonché, in ogni caso, in conformità alle condizioni regolate dalla disciplina pro tempore vigente, recante le condizioni relative alle negoziazioni di azioni proprie, in termini di prezzi di acquisto e di volumi giornalieri, e nel rispetto del Regolamento (UE) n. 596/2014, della relativa normativa comunitaria e nazionale di attuazione e delle prassi di mercato pro tempore vigenti come istituite dalle competenti autorità di vigilanza in conformità con l'art. 13 del Regolamento (UE) n. 596/2014):-----

- le azioni potranno essere acquistate fino alla scadenza del diciottesimo mese a decorrere dalla data della presente deliberazione;-----

- le operazioni di acquisto potranno essere eseguite, in una o più volte, anche su base rotativa nel rispetto dei limiti di legge, sui mercati regolamentati secondo modalità operative stabilite nei regolamenti di organizzazione e gestione dei mercati stessi e concordate con "Borsa Italiana S.p.A.", che consentano il rispetto della parità di trattamento degli azionisti, ai sensi dell'articolo 132 del D. Lgs 24 febbraio 1998, n. 58 (come successivamente modificato e integrato) e dell'articolo 144-bis, comma 1, lettera b), del Regolamento adottato con delibera Consob n. 11971/1999 (come successivamente modificato e integrato), nonché in conformità ad ogni altra applicabile normativa, ovvero con modalità diverse, ove consentito dall'articolo 132, comma 3, del citato D. Lgs 24 febbraio 1998, n. 58, o da altre disposizioni di legge o regolamentari di volta in volta applicabili al momento dell'operazione. Le operazioni di acquisto potranno essere effettuate anche attraverso il ricorso a procedure di offerta pubblica di

acquisto o di scambio ai sensi dell'articolo 144-bis, comma 1, lettera a), del Regolamento Consob n. 11971/1999 citato, previa delibera del Consiglio di Amministrazione in conformità alla normativa vigente;-----

- il corrispettivo unitario per l'acquisto e l'alienazione delle azioni proprie sarà stabilito di volta in volta per ciascuna giornata di operatività, in considerazione dell'ammontare del capitale sociale e del patrimonio netto, tenuto anche conto della flessibilità necessaria in questo genere di operazioni, come segue: (a) ad un prezzo minimo non inferiore al 10% (dieci per cento) rispetto al prezzo di riferimento che il titolo avrà registrato nella seduta di Borsa del giorno precedente al compimento di ogni singola operazione; (b) ad un prezzo massimo non superiore al 10% (dieci per cento) rispetto al prezzo di riferimento che il titolo avrà registrato nella seduta di Borsa del giorno precedente al compimento di ogni singola operazione e in ogni caso non superiore al prezzo di Euro 3,45 (tre e quarantacinque cent), ossia il prezzo a cui si prevede sia promossa da "Engineering Ingegneria Informatica S.p.A." l'offerta pubblica di acquisto obbligatoria sulle azioni della Società nell'ambito dell'operazione di cui al comunicato stampa del 12 febbraio 2022, fermo restando (i) il potere del Consiglio di Amministrazione di determinare, di volta in volta, ogni ulteriore condizione, modalità e termine dell'atto di disposizione, che (ii) il limite di corrispettivo in caso di alienazione non troverà applicazione in ipotesi di atti di alienazione diversi dalla vendita ed in particolar modo in ipotesi di scambio, permuta, concambio, conferimento, cessione o altro atto di disposizione di azioni proprie effettuato nell'ambito di acquisizioni di partecipazioni o di attuazione di progetti industriali o altre operazioni di finanza straordinaria che implicino l'assegnazione o disposizione di azioni proprie (quali a titolo esemplificativo fusioni, scissioni, emissione di obbligazioni convertibili o warrant, ecc.) ovvero nei casi di assegnazione delle azioni ad amministratori e/o dipendenti della Società o di società da essa controllate (ad esempio, a servizio di piani di incentivazione basati su azioni Be). In tali ipotesi potranno essere utilizzati criteri diversi, in linea con le finalità perseguite e tenendo conto delle prassi di mercato pro tempore vigenti come istituite dalle competenti autorità di vigilanza in conformità con l'art. 13 del Regolamento (UE) n. 596/2014, delle indicazioni di Borsa Italiana S.p.A. e delle raccomandazioni Consob; e che (iii) il limite di corrispettivo in caso di acquisto non troverà applicazione qualora sul mercato si verifichino circostanze di carattere straordinario;-----

- ai sensi delle applicabili disposizioni normative, l'acquisto di azioni proprie comporterà una riduzione del patrimonio netto di eguale importo, tramite l'iscrizione nel passivo del bilancio di una specifica voce, con segno negativo;-----

3. di autorizzare, ai sensi e per gli effetti dell'articolo 2357-ter c.c., il compimento di atti di disposizione, in una o più volte, delle azioni proprie acquistate e di volta in volta detenute in portafoglio, nel rispetto dei limiti di legge, per il perseguimento delle finalità di cui alla relazione del Consiglio di Amministrazione ed ai seguenti termini e condizioni (nonché, in ogni caso, nel rispetto e con le modalità operative previste ai sensi delle disposizioni del Regolamento (UE) n. 596/2014, della relativa normativa comunitaria e nazionale di attuazione e delle prassi di mercato pro tempore vigenti come istituite dalle competenti autorità di vigilanza in conformità con l'art. 13 del Regolamento (UE) n. 596/2014):-----

- le azioni potranno essere alienate in qualsiasi momento senza limiti temporali; -----

- le operazioni di disposizione potranno essere effettuate anche prima di avere esaurito gli acquisti e potranno avvenire in una o più volte sul mercato, ai blocchi o mediante offerta agli azionisti e/o ai dipendenti, ai collaboratori e/o agli amministratori, ovvero quale corrispettivo in ipotesi di scambio, permuta, concambio, conferimento, cessione o altro atto di disposizione di azioni proprie effettuati nell'ambito di acquisizioni di partecipazioni o di attuazione di



progetti industriali o altre operazioni di finanza straordinaria che implichino l'assegnazione o disposizione di azioni proprie (quali a titolo esemplificativo fusioni, scissioni, emissione di obbligazioni convertibili o warrant, ecc.) ovvero a servizio di piani di incentivazione basati su azioni ad amministratori e/o dipendenti della Società o di società da essa controllate; la Società potrà inoltre impiegare le azioni per operazioni di sostegno della liquidità del mercato, al fine di facilitare gli scambi sui titoli stessi in momenti di scarsa liquidità sul mercato e favorendo l'andamento regolare delle contrattazioni;-----

- il limite di corrispettivo per l'alienazione non troverà applicazione in ipotesi di atti di alienazione diversi dalla vendita ed in particolar modo in ipotesi di scambio, permuta, concambio, conferimento, cessione o altro atto di disposizione di azioni proprie effettuati nell'ambito di acquisizioni di partecipazioni o di attuazione di progetti industriali o altre operazioni di finanza straordinaria che implichino l'assegnazione o disposizione di azioni proprie (quali a titolo esemplificativo fusioni, scissioni, emissione di obbligazioni convertibili o warrant, ecc.) ovvero nei casi di assegnazione delle azioni a dipendenti, collaboratori, amministratori (ad es. a servizio di piani di incentivazione basati su azioni); in tali ipotesi potranno essere utilizzati criteri diversi, in linea con le finalità perseguite e tenendo conto della prassi di mercato pro tempore vigenti come istituite dalle competenti autorità di vigilanza in conformità con l'art. 13 del Regolamento (UE) n. 596/2014, delle indicazioni di Borsa Italiana S.p.A e delle raccomandazioni Consob;-----

- con facoltà per il Consiglio di Amministrazione di stabilire, di volta in volta, nel rispetto delle disposizioni di legge e di regolamento, ogni altro termine, modalità e condizione delle disposizioni delle azioni che verrà ritenuto più opportuno;-----

4. di conferire al Presidente ed all'Amministratore Delegato, in via disgiunta tra loro, con espressa facoltà di delega, ogni più ampio potere necessario od opportuno per dare esecuzione alla presente delibera, anche approvando ogni e qualsiasi disposizione esecutiva del relativo programma di acquisto, incluso, a titolo esemplificativo e non esaustivo, il conferimento ad intermediari di un incarico per il coordinamento ed esecuzione delle relative operazioni, e provvedendo a tutti gli adempimenti previsti dalla normativa vigente;-----

5. di dare espressamente atto che, in applicazione del c.d. whitewash di cui all'art. 44-bis, comma 2, Regolamento Consob n. 11971/1999, in caso di approvazione della presente delibera di autorizzazione all'acquisto (e alla disposizione) di azioni proprie con le maggioranze previste da tale disposizione, le azioni proprie acquistate dalla Società in esecuzione di detta delibera autorizzativa non saranno escluse dal capitale sociale ordinario (e quindi saranno computate nello stesso) qualora, per effetto degli acquisti di azioni proprie, si determinasse il superamento da parte di un azionista, delle soglie rilevanti ai fini dell'art. 106 del Testo Unico della Finanza.”-----

Riprende quindi la parola il Presidente e mette ai voti la predetta proposta.-----

Il Presidente comunica che il numero di azioni presenti ai fini deliberativi è invariato e che sono, pertanto, presenti numero 71.707.862 (settantuno milioni settecentosette mila ottocentosessantadue) azioni ordinarie aventi diritto a pari numero di voti ed equivalenti al 53,157 (cinquantatré e centocinquantesette millesimi) per cento del capitale sociale.-----

Essendo le ore 10,43 (dieci e minuti quarantatré) il Presidente apre la votazione e chiede al Rappresentante Designato di comunicare:-----

- chi è favorevole;-----

- chi è contrario (e di richiedere la parola al Presidente per fornire al sottoscritto notaio indicazione delle proprie generalità e del numero di azioni portate in assemblea per delega, affinché lo stesso possa effettuare la relativa annotazione);-----

- chi si astiene (e di richiedere la parola al Presidente per fornire al sottoscritto notaio indicazione delle proprie generalità e del numero di azioni portate in assemblea per delega, affinché lo stesso possa effettuare la relativa annotazione).-----

Il Rappresentante Designato esprime quindi il voto di tutti gli Azionisti rappresentati. -----

Il Presidente dichiara, pertanto, chiusa la votazione e proclama i risultati, rilevando quanto segue:-----

- l'espressione di numero 67.061.201 (sessantasette milioni sessantunomila duecentouno) voti favorevoli, rappresentanti il 93,52 (novantatre e cinquantadue centesimi) per cento del capitale sociale votante (e corrispondenti al 49,71 - quarantanove e settantuno centesimi - per cento del capitale sociale);-----

- l'espressione di numero 4.646.661 (quattro milioni seicentoquarantaseimila seicentosessantuno) voti contrari, rappresentanti il 6,48 (sei e quarantotto centesimi) per cento del capitale sociale votante (e corrispondenti al 3,44 - tre e quarantaquattro centesimi - per cento del capitale sociale);-----

- l'espressione di nessun voto di astensione;-----
il tutto come risulta dalle dichiarazioni di voto rese e dal dettaglio allegato al verbale assembleare.-----

Il Presidente dichiara, quindi, approvata a maggioranza la proposta di deliberazione formulata dal Consiglio di Amministrazione sul quarto e ultimo punto all'Ordine del Giorno dell'Assemblea, in merito all'autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie, e con ciò terminata la trattazione di detto quarto e ultimo punto all'Ordine del Giorno dell'Assemblea.-----

Null'altro essendovi da deliberare, il Presidente dichiara tolta la seduta, essendo le ore 10,50 (dieci e minuti cinquanta) e ringrazia tutti i presenti per la loro partecipazione.-----

Si allegano al Verbale:-----

- sotto la lettera "A": l'elenco nominativo degli Azionisti che partecipano all'Assemblea per delega al Rappresentante Designato, completo di tutti i dati richiesti da CONSOB, con l'indicazione delle rispettive azioni (elenco rimasto invariato per tutte le votazioni);-----

- sotto la lettera "B" (in unico plico): l'elenco nominativo degli Azionisti che hanno espresso voto favorevole, contrario o si sono astenuti e il relativo numero di azioni rappresentate per delega al Rappresentante Designato, per ciascuna singola votazione;-----

- sotto la lettera "C" (in unico plico): la Relazione illustrativa degli amministratori sugli argomenti all'Ordine del Giorno dell'Assemblea, redatta ai sensi degli Articoli 125-ter e 132 del TUF e dell'Articolo 73 del Regolamento Emittenti;-----

- sotto la lettera "D": la Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2021 (comprendente il Bilancio d'Esercizio e il Bilancio consolidato al 31 dicembre 2021, la Relazione sulla Gestione 2021, la Relazione del Collegio Sindacale sul Bilancio d'Esercizio al 31 dicembre 2021 e le Relazioni della Società di Revisione sul Bilancio d'Esercizio al 31 dicembre 2021 e sul Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2021);-----

- sotto la lettera "E": la Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario del Gruppo Be, di cui al D.Lgs. 254/2016;-----

- sotto la lettera "F": la Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari al 31 dicembre 2021;-----

- sotto la lettera "G": la Relazione Annuale sulla Politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti al 31 dicembre 2021.-----

-----E r i c h i e s t o n e,-----



io notaio ho ricevuto questo verbale che, scritto con elaboratore elettronico da persona di mia fiducia e in parte da me, viene sottoscritto da me notaio, alle ore undici e minuti quarantacinque circa; consta il presente atto di nove fogli su trentadue facciate e fino a questo punto della trentatreesima pagina.-----

Firmato Angelo Busani-----

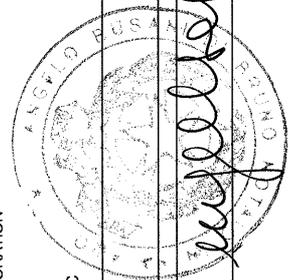
Assemblea soci Be Shaping the Future SpA (prima convocazione)
21 aprile 2022

0. Elenco partecipanti

Azionista	Certificazioni assembleari		Presenza in assemblea	
	n. azioni	% sul totale azioni	n. azioni	% sul totale azioni
TAMBURI INVESTMENT PARTNERS S.P.A.	38.152.225	28,282429%	38.152.225	28,28%
INNISHOFFEN S.R.L.	10.847.792	8,041521%	10.847.792	8,04%
ACHERMANN STEFANO	6.386.826	4,734585%	6.386.826	4,73%
ANGELINI PARTECIPAZIONI FINANZIARIE SRL	4.049.816	3,002148%	4.049.816	3,00%
EURIZON ALTERNATIVE SICAV-SIF	3.389.934	2,512975%	3.389.934	2,51%
CARMA CONSULTING S.R.L.	2.900.779	2,150362%	2.900.779	2,15%
AXA WORLD FUNDS	900.000	0,667174%	900.000	0,67%
BROWN BROTHERS HARRIMAN(LUXEMBOURG) SCA CUSTODIAN FOR FIDELITY FUNDS - ITALY	751.645	0,557198%	751.645	0,56%
USAA INTERNATIONAL FUND	691.693	0,512755%	691.693	0,51%
DNCA ACTIONS EURO PME	663.440	0,491811%	663.440	0,49%
HSBC EURO PME	554.959	0,411394%	554.959	0,41%
LYXOR FTSE ITALIA MID CAP PIR	313.904	0,232699%	313.904	0,23%
PORTZAMPARC EUROPE PME ISR	280.000	0,207565%	280.000	0,21%
GENERALI SMART FUNDS	200.000	0,148261%	200.000	0,15%
ACADIAN NON US MICROCAP EQUITY FUND LLC	198.171	0,146905%	198.171	0,15%
ENSIGN PEAK ADVISOR INC	161.329	0,119594%	161.329	0,12%
ARENA SPECIAL OPPORTUNITIES PARTNERS I LP	154.769	0,114731%	154.769	0,11%
THB INTERNATIONAL (EX-USA) MICRO CAP FUND	127.985	0,094876%	127.985	0,09%
PORTZAMPARC ENTREPRENEURS ISR	120.000	0,08957%	120.000	0,09%
ROCHE-BRUNE EURO PME FCP	111.450	0,082618%	111.450	0,08%
DORVAL MANAGEURS SMALL CAP EUR	87.154	0,064608%	87.154	0,06%
ARENA SPECIAL OPPORTUNITIES PARTNERS II LP	87.064	0,064541%	87.064	0,06%
ISHARES VII PLC	65.224	0,048351%	65.224	0,05%
ARENA SPECIAL OPPORTUNITIES FUND LP PORTFOLIO MARGIN ACCT 405	65.008	0,048191%	65.008	0,05%
CUBIST CORE INVESTMENTS, L.P. C/O POINT2	48.640	0,036057%	48.640	0,04%
ARENA FINANCE MARKETS LP PORTFOLIO MARGIN ACCTS	45.781	0,033938%	45.781	0,03%
HSBC EE EURO PME	41.760	0,030957%	41.760	0,03%
ROCHE BRUNE PME 2024	33.781	0,025042%	33.781	0,03%
ARENA SPECIAL OPPORTUNITIES (CAYMAN MASTER) I LP	31.175	0,023110%	31.175	0,02%
CHALLENGE FUNDS - CHALLENGE ITALIAN EQUITY FUND	30.000	0,022239%	30.000	0,02%
DIGITAL FUNDS STARS EUROPE SMALLER COMPANIES	29.947	0,022200%	29.947	0,02%
KIA F509-ACADIAN	29.504	0,021872%	29.504	0,02%
TRUST II BRIGHTHOUSE DIMENSIONALINT SMALL COMPANY PORTFOLIO	29.207	0,021651%	29.207	0,02%
JHF II INT'L SMALL CO FUND	26.372	0,019550%	26.372	0,02%
ARENA SPECIAL OPPORTUNITIES (OFFSHORE) MASTER LP PORTFOLIO MARGIN	20.263	0,015021%	20.263	0,02%
ACADIAN INTERNATIONAL SMALL CAP FUND	18.017	0,013356%	18.017	0,01%
CITY OF NEW YORK GROUP TRUST	14.752	0,010936%	14.752	0,01%
WEST VIRGINIA INVESTMENT MANAGEMENT BOARD	11.167	0,008278%	11.167	0,01%
LVP DIMENSIONAL INTERNATIONAL CORE EQUITY FUND	10.569	0,007835%	10.569	0,01%
ALASKA PERMANENT FUND CORPORATION	10.167	0,007537%	10.167	0,01%
MUL- LXX FTSE IT ALL CAP PIR 2	9.008	0,006678%	9.008	0,01%
VIRGINIA RETIREMENT SYSTEM	5.001	0,003707%	5.001	0,00%
SPDR PORTFOLIO EUROPE ETF	1.105	0,000819%	1.105	0,00%
LAZARD ASSET MANAGEMENT LLC	479	0,000355%	479	0,00%
totale azioni rappresentate	71.707.862	53,157385%	71.707.862	53,157385%

Capitale Sociale: totale azioni	134.897.272	100,00%
----------------------------------------	--------------------	----------------

Allegato " A " al rep. n. 54111/25102



PAGINA NON UTILIZZATA

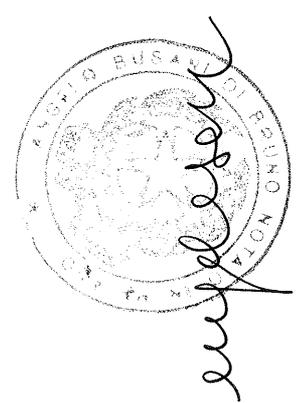


Assemblea soci Be Shaping the Future SpA (prima convocazione)

21 aprile 2022

1. Approvazione Relazione Finanziaria Annuale 31.12.2021 e della dichiarazione di carattere non finanziario al 31.12.2021

Azionista	n. azioni	Certificazioni assomiglianti % sul totale azioni	presenza (X)	Presenza al voto n. azioni	% sul totale azioni	favorevole (X)	contrario (X)	astenuito (X)	favorevole (n. azioni)	contrario (n. azioni)	astenuito (n. azioni)
TAMBURI INVESTMENT PARTNERS S.P.A.	38.152.225	28,282429%	X	38.152.225	28,282429%	X			38.152.225		
ININSHOFFIN S.R.L.	10.847.792	8,041521%	X	10.847.792	8,041521%	X			10.847.792		
ACHERMANN STEFANO	6.386.826	4,734585%	X	6.386.826	4,734585%	X			6.386.826		
ANGELINI PARTECIPAZIONI FINANZIARIE SRL	4.049.816	3,02148%	X	4.049.816	3,02148%	X			4.049.816		
EURIZON ALTERNATIVE SICAV-SIF	3.389.934	2,512975%	X	3.389.934	2,512975%	X			3.389.934		
CARMA CONSULTING S.R.L.	2.900.779	2,150362%	X	2.900.779	2,150362%	X			2.900.779		
AXA WORLD FUNDS	900.000	0,687174%	X	900.000	0,687174%	X			900.000		
BROWN BROTHERS HARRIMAN(LUXEMBOURG) SCA CUSTODIAN FOR FIDELITY FUNDS - ITALY	751.645	0,557198%	X	751.645	0,557198%	X			751.645		
USAA INTERNATIONAL FUND	691.693	0,512755%	X	691.693	0,512755%	X			691.693		
DNCA ACTIONS EURO PME	663.440	0,491811%	X	663.440	0,491811%	X			663.440		
LYXOR FTSE ITALIA MID CAP PIR	554.959	0,411394%	X	554.959	0,411394%	X			554.959		
PORTZAMPARC EUROPE PME ISR	313.904	0,232699%	X	313.904	0,232699%	X			313.904		
GENERALI SWARTI FUNDS	280.000	0,207565%	X	280.000	0,207565%	X			280.000		
ACADIAN NON US MICROCAP EQUITY FUND LLC	200.000	0,148261%	X	200.000	0,148261%	X			200.000		
ENSGIN PEAK ADVISOR INC	198.171	0,146905%	X	198.171	0,146905%	X			198.171		
ACADIAN SPECIAL OPPORTUNITIES PARTNERS I LP	154.769	0,114731%	X	154.769	0,114731%	X			154.769		
TRB INTERMAG (UK)USA MICRO CAP FUND	127.985	0,094876%	X	127.985	0,094876%	X			127.985		
PORTZAMPARC ENTREPRENEURS ISR	120.000	0,08957%	X	120.000	0,08957%	X			120.000		
ROCHE-BRANDE EURO PME FCP	111.450	0,08218%	X	111.450	0,08218%	X			111.450		
ARENA SPECIAL OPPORTUNITIES PARTNERS II LP	87.154	0,064608%	X	87.154	0,064608%	X			87.154		
SHARES VII PLC	87.084	0,064541%	X	87.084	0,064541%	X			87.084		
ARENA SPECIAL OPPORTUNITIES FUND LP PORTFOLIO MARGIN ACCT 405	65.224	0,048351%	X	65.224	0,048351%	X			65.224		
CUBIST CORE INVESTMENTS, L.P. C/O POINT72	65.008	0,048191%	X	65.008	0,048191%	X			65.008		
ARENA FINANCE MARKETS LP PORTFOLIO MARGIN ACCTS	48.640	0,036057%	X	48.640	0,036057%	X			48.640		
ARENA INVESTMENT MARKETS LP PORTFOLIO MARGIN ACCTS	45.781	0,033938%	X	45.781	0,033938%	X			45.781		
ROCHE BRUNE PME 2024	41.760	0,030957%	X	41.760	0,030957%	X			41.760		
ARENA SPECIAL OPPORTUNITIES (CAYMAN MASTER) LP	33.781	0,025042%	X	33.781	0,025042%	X			33.781		
CHALLENGE FUNDS - CHALLENGE ITALIAN EQUITY FUND	31.175	0,023110%	X	31.175	0,023110%	X			31.175		
DIGITAL FUNDS STARS EUROPE SMALLER COMPANIES	30.000	0,022239%	X	30.000	0,022239%	X			30.000		
KIA F509-ACADIAN	29.947	0,022200%	X	29.947	0,022200%	X			29.947		
TRUST II BRIGHTHJIMDIMENSIONALINT SMALL COMPANY PORTFOLIO	29.504	0,021872%	X	29.504	0,021872%	X			29.504		
JHF II INTL SMALL CO FUND	28.207	0,021681%	X	28.207	0,021681%	X			28.207		
ARENA SPECIAL OPPORTUNITIES (OFFSHORE) MASTER LP PORTFOLIO MARGIN	26.372	0,019930%	X	26.372	0,019930%	X			26.372		
CITY OF NEW YORK GROUP TRUST	20.263	0,015027%	X	20.263	0,015027%	X			20.263		
ACADIAN INTERNATIONAL SMALL CAP FUND	18.017	0,013356%	X	18.017	0,013356%	X			18.017		
WEST VIRGINIA INVESTMENT MANAGEMENT BOARD	14.752	0,010938%	X	14.752	0,010938%	X			14.752		
LVP DIMENSIONAL INTERNATIONAL CORE EQUITY FUND	11.167	0,008278%	X	11.167	0,008278%	X			11.167		
ALASKA PERMANENT FUND CORPORATION	10.569	0,007835%	X	10.569	0,007835%	X			10.569		
MUL- LYX FTSE IT ALL CAP PIR 2	10.167	0,007537%	X	10.167	0,007537%	X			10.167		
VIRGINIA RETIREMENT SYSTEM	9.008	0,006678%	X	9.008	0,006678%	X			9.008		
SPDR PORTFOLIO EUROPE ETF	5.001	0,003707%	X	5.001	0,003707%	X			5.001		
LAZARD ASSET MANAGEMENT LLC	1.105	0,000819%	X	1.105	0,000819%	X			1.105		
	479	0,000355%	X	479	0,000355%	X			479		
totale azioni rappresentate	71.707.862	53,157385%		71.707.862	53,157385%				71.693.110	0	14.752
									99,96%	0,00%	0,02%
									53,15%	0,00%	0,01%
									99,96%	0,00%	0,02%



Allegato " B " al rep. n. 54441/25402

Totali
% su Totale votanti
% su capitale sociale
% sul totale ammessi al voto

PAGINA NON UTILIZZATA



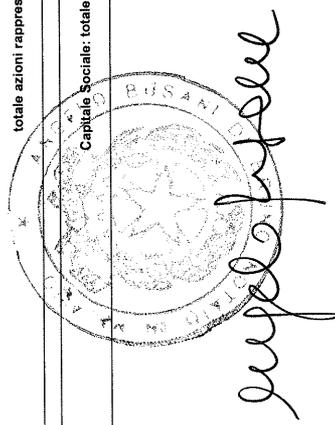
Assemblea soci Be Shaping the Future Spa (prima convocazione)
21 aprile 2022

2. Deliberazioni relative alla destinazione del risultato dell'esercizio 2021

Azionista	Certificazioni assembleari		Presenza al voto		Votazione		Risultati/Votazione	
	n. azioni	% sul totale azioni	n. azioni	% sul totale azioni	favorevole (X)	astenuto (X)	favorevole (n. azioni)	astenuto (n. azioni)
TAMBURI INVESTMENT PARTNERS S.P.A.	38.152.225	28,282429%	38.152.225	28,282429%	X		38.152.225	
INNSHOFEN S.R.L.	10.847.792	8,041521%	10.847.792	8,041521%	X		10.847.792	
ACHERMANI STEFANO	6.386.826	4,734585%	6.386.826	4,734585%	X		6.386.826	
ANGELINI PARTICIPAZIONI FINANZIARIE SRL	4.049.816	3,002148%	4.049.816	3,002148%	X		4.049.816	
EURIZON ALTERNATIVE SICAV-SIF	3.389.934	2,512975%	3.389.934	2,512975%	X		3.389.934	
CARMIA CONSULTING S.R.L.	2.900.779	2,150362%	2.900.779	2,150362%	X		2.900.779	
AXA WORLD FUNDS	900.000	0,667174%	900.000	0,667174%	X		900.000	
BROWN BROTHERS HARRIMAN(LUXEMBOURG) SCA CUSTODIAN FOR FIDELITY FUNDS - ITALY	751.645	0,557198%	751.645	0,557198%	X		751.645	
USAA INTERNATIONAL FUND	691.693	0,512755%	691.693	0,512755%	X		691.693	
DNCA ACTIONS EURO PME	663.440	0,491811%	663.440	0,491811%	X		663.440	
HSEC EURO PME	554.959	0,411304%	554.959	0,411304%	X		554.959	
LYXOR FTSE ITALIA MID CAP PIR	313.904	0,232699%	313.904	0,232699%	X		313.904	
PORTZAMPARC EUROPE PME ISR	280.000	0,207565%	280.000	0,207565%	X		280.000	
GENERALI SMART FUNDS	198.171	0,148261%	198.171	0,148261%	X		198.171	
ACADIAN NON US MICROCAP EQUITY FUND LLC	161.329	0,119594%	161.329	0,119594%	X		161.329	
ARENA SPECIAL OPPORTUNITIES PARTNERS I LP	154.769	0,114731%	154.769	0,114731%	X		154.769	
THE INTERNATIONAL (EX-USA) MICRO CAP FUND	127.985	0,094876%	127.985	0,094876%	X		127.985	
PORTZAMPARC ENTREPRENEURS ISR	120.000	0,089577%	120.000	0,089577%	X		120.000	
ROCHE BRUNE EURO PME FCP	111.450	0,082618%	111.450	0,082618%	X		111.450	
DORVAL MANAGEUPS SMALL CAP EUR	87.154	0,064608%	87.154	0,064608%	X		87.154	
ARENA SPECIAL OPPORTUNITIES PARTNERS II LP	87.064	0,064541%	87.064	0,064541%	X		87.064	
ISHARES VII PLC	65.224	0,048351%	65.224	0,048351%	X		65.224	
ARENA SPECIAL OPPORTUNITIES FUND LP PORTFOLIO MARGIN ACCT 405	65.008	0,048191%	65.008	0,048191%	X		65.008	
CUBIST CORE INVESTMENTS, L.P. C/O POINT72	48.640	0,036057%	48.640	0,036057%	X		48.640	
ARENA FINANCE MARKETS LP PORTFOLIO MARGIN ACCTS	45.781	0,033938%	45.781	0,033938%	X		45.781	
HSEC EE EURO PME	41.760	0,030957%	41.760	0,030957%	X		41.760	
ROCHE BRUNE PME 2024	33.781	0,025042%	33.781	0,025042%	X		33.781	
ARENA SPECIAL OPPORTUNITIES (CAYMAN MASTER) I LP	31.175	0,023110%	31.175	0,023110%	X		31.175	
CHALLENGE FUNDS - CHALLENGE ITALIAN EQUITY FUND	30.000	0,022239%	30.000	0,022239%	X		30.000	
DIGITAL FUNDS STARS EUROPE SMALLER COMPANIES	29.947	0,022008%	29.947	0,022008%	X		29.947	
KIA F509-ACADIAN	29.504	0,021872%	29.504	0,021872%	X		29.504	
TRUST II BRIGHTHOUSE DIMENSIONAL INT SMALL COMPANY PORTFOLIO	28.207	0,021651%	28.207	0,021651%	X		28.207	
JHF II INT'L SMALL CO FUND	26.372	0,019550%	26.372	0,019550%	X		26.372	
ARENA SPECIAL OPPORTUNITIES (OFFSHORE) MASTER LP PORTFOLIO MARGIN	20.263	0,015021%	20.263	0,015021%	X		20.263	
ACADIAN INTERNATIONAL SMALL CAP FUND	18.017	0,013356%	18.017	0,013356%	X		18.017	
CITY OF NEW YORK GROUP TRUST	14.752	0,010936%	14.752	0,010936%	X		14.752	
WEST VIRGINIA INVESTMENT MANAGEMENT BOARD	11.167	0,008278%	11.167	0,008278%	X		11.167	
LIVIP DIMENSIONAL INTERNATIONAL CORE EQUITY FUND	10.569	0,007835%	10.569	0,007835%	X		10.569	
ALASKA PERMANENT FUND CORPORATION	10.167	0,007537%	10.167	0,007537%	X		10.167	
MUL LYX FTSE IT ALL CAP PIR 2	9.008	0,006678%	9.008	0,006678%	X		9.008	
VIRGINIA RETIREMENT SYSTEM	5.001	0,003707%	5.001	0,003707%	X		5.001	
SPDR PORTFOLIO EUROPE ETF	1.105	0,000819%	1.105	0,000819%	X		1.105	
LAZARD ASSET MANAGEMENT LLC	479	0,000355%	479	0,000355%	X		479	
totale azioni rappresentate	71.707.862	53,157385%	71.707.862	53,157385%			71.707.862	0

Totale ok
 % su Totale votanti
 % su capitale sociale
 % sul totale ammessi al voto

Capitale Sociale: totale azioni	134.897.272	100,00%
---------------------------------	-------------	---------



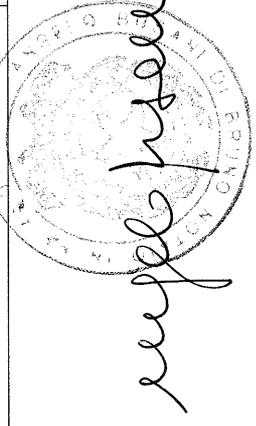
PAGINA NON UTILIZZATA

Assemblea soci Be Shaping the Future SpA (prima convocazione)

21 aprile 2022
3. Relazione sulla remunerazione: delibere relative alla seconda sezione della relazione ai sensi dell'art. 123-ter, comma 6, del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58

Aziomista	Certificazioni assembleari		Presenza al voto		Volazione		Risultati Volazione	
	n. azioni	% sul totale azioni	n. azioni	% sul totale azioni	favorevole (X)	Volazione contrario (X)	favorevole (n. azioni)	Volazione contrario (n. azioni)
TAMBURI INVESTMENT PARTNERS S.P.A.	38.152.225	28,282429%	38.152.225	28,282429%	X		38.152.225	
INNISHOFFEN S.R.L.	10.847.792	8,041521%	10.847.792	8,041521%	X		10.847.792	
ACHERMANN STEFANO	6.386.826	4,734585%	6.386.826	4,734585%	X		6.386.826	
ANGELINI PARTECIPAZIONI FINANZIARIE SRL	4.049.816	3,002148%	4.049.816	3,002148%	X		4.049.816	
EURIZON ALTERNATIVE SICAV-SIF	3.389.934	2,512975%	3.389.934	2,512975%	X		3.389.934	
CARMA CONSULTING S.R.L.	2.900.779	2,150361%	2.900.779	2,150361%	X		2.900.779	
AXA WORLD FUNDS	900.000	0,667174%	900.000	0,667174%	X		900.000	
BROWN BROTHERS HARRIMAN(LUXEMBOURG) SCA CUSTODIAN FOR FIDELITY FUNDS - ITALY	751.645	0,557198%	751.645	0,557198%	X	X	751.645	
USAA INTERNATIONAL FUND	691.693	0,512755%	691.693	0,512755%	X	X	691.693	
DNCA ACTIONS EURO PME	683.440	0,491811%	683.440	0,491811%	X	X	683.440	
HSBC EURO PME	554.959	0,411394%	554.959	0,411394%	X	X	554.959	
LYXOR FTSE ITALIA MID CAP PIR	313.904	0,232699%	313.904	0,232699%	X	X	313.904	
PORTZAMPARC EUROPE PME ISR	280.000	0,207565%	280.000	0,207565%	X	X	280.000	
GENERALI SMART FUNDS	200.000	0,148261%	200.000	0,148261%	X			200.000
ACADIAN NON US MICROCAP EQUITY FUND LLC	198.171	0,146905%	198.171	0,146905%	X	X	198.171	
ENSIGN PEAK ADVISOR INC	161.329	0,119594%	161.329	0,119594%	X	X	161.329	
ARENA SPECIAL OPPORTUNITIES PARTNERS I LP	154.769	0,114731%	154.769	0,114731%	X	X	154.769	
THE INTERNATIONAL (EX-USA) MICRO CAP FUND	127.985	0,094876%	127.985	0,094876%	X	X	127.985	
PORTZAMPARC ENTREPRENEURS ISR	120.000	0,089857%	120.000	0,089857%	X	X	120.000	
ROCHE-BRUNE EURO PME FOP	111.450	0,082618%	111.450	0,082618%	X	X	111.450	
DORVAL MANAGEURS SMALL CAP EUR	87.154	0,064608%	87.154	0,064608%	X	X	87.154	
ARENA SPECIAL OPPORTUNITIES PARTNERS II LP	87.064	0,064541%	87.064	0,064541%	X	X	87.064	
ISHARES VII PLC	65.224	0,048351%	65.224	0,048351%	X	X	65.224	
ARENA SPECIAL OPPORTUNITIES FUND LP PORTFOLIO MARGIN ACCT 405	65.008	0,048191%	65.008	0,048191%	X	X	65.008	
CUBIST CORE INVESTMENTS, L.P. C/O POINTZ	48.640	0,036057%	48.640	0,036057%	X	X	48.640	
ARENA FINANCE MARKETS LP PORTFOLIO MARGIN ACCTS	45.781	0,033938%	45.781	0,033938%	X	X	45.781	
HSBC EE EURO PME	41.760	0,030957%	41.760	0,030957%	X	X	41.760	
ROCHE BRUNE PME 2024	33.781	0,025042%	33.781	0,025042%	X	X	33.781	
ARENA SPECIAL OPPORTUNITIES (CAYMAN MASTER) I LP	31.175	0,023110%	31.175	0,023110%	X	X	31.175	
CHALLENGE FUNDS - CHALLENGE ITALIAN EQUITY FUND	30.000	0,022239%	30.000	0,022239%	X	X	30.000	
DIGITAL FUNDS STARS EUROPE SMALLER COMPANIES	29.947	0,022200%	29.947	0,022200%	X	X	29.947	
KIA F509-ACADIAN	29.504	0,021872%	29.504	0,021871%	X	X	29.504	
TRUST II BRIGHTHOUSE DIMENSIONAL INT SMALL COMPANY PORTFOLIO	29.207	0,021651%	29.207	0,021651%	X	X	29.207	
JHE II INTL SMALL CO FUND	26.372	0,019550%	26.372	0,019550%	X	X	26.372	
ARENA SPECIAL OPPORTUNITIES (OFFSHORE) MASTER LP PORTFOLIO MARGIN	20.263	0,015021%	20.263	0,015021%	X	X	20.263	
ACADIAN INTERNATIONAL SMALL CAP FUND	18.017	0,013356%	18.017	0,013356%	X	X	18.017	
CITY OF NEW YORK GROUP TRUST	14.752	0,010936%	14.752	0,010936%	X	X	14.752	
WEST VIRGINIA INVESTMENT MANAGEMENT BOARD	11.167	0,008278%	11.167	0,008278%	X	X	11.167	
LVP DIMENSIONAL INTERNATIONAL CORE EQUITY FUND	10.569	0,007835%	10.569	0,007835%	X	X	10.569	
ALASKA PERMANENT FUND CORPORATION	10.167	0,007537%	10.167	0,007537%	X	X	10.167	
MUL-LYX FTSE IT ALL CAP PIR 2	9.008	0,006678%	9.008	0,006678%	X	X	9.008	
VIRGINIA RETIREMENT SYSTEM	5.001	0,003707%	5.001	0,003707%	X	X	5.001	
SPDR PORTFOLIO EUROPE ETF	1.105	0,000819%	1.105	0,000819%	X	X	1.105	
LAZARD ASSET MANAGEMENT LLC	479	0,000355%	479	0,000355%	X	X	479	
totale azioni rappresentate	71.707.862	53,157385%	71.707.862	53,157385%			66.331.432	5,376.430
							94,500%	7,50%
							49,17%	3,95%
							92,50%	7,50%

Capitale Sociale: totale azioni	134.897.272	100,00%
----------------------------------------	--------------------	----------------



Totale ⇒ 0 ok
% su Totale votanti ⇒ 0,00%
% su capitale sociale ⇒ 0,00%
% sul totale ammessi al voto ⇒ 0,00%

PAGINA NON UTILIZZATA



Assemblea soci Be Shaping the Future SpA (prima convocazione)

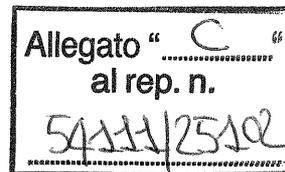
21 aprile 2022

4. Autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie a sensi del combinato disposto degli artt. 2357 e 2357-ter c.c. nonché dell'art. 132 del TUF

Azionista	Certificazioni assempleari		Presenza al voto		Volazione		Risultati			
	n. azioni	% sul totale azioni	n. azioni	% sul totale azioni	favorevole (X)	contrario (X)	astenuto (X)	favorevole (n. azioni)	contrario (n. azioni)	astenuto (n. azioni)
TAMBURI INVESTMENT PARTNERS S.P.A.	38.152.225	28,282429%	38.152.225	28,282429%	X			38.152.225		
INNISBOFIN S.R.L.	10.847.792	8,041521%	10.847.792	8,041521%	X			10.847.792		
ACHERMANI STEFANO	6.386.826	4,734585%	6.386.826	4,734585%	X			6.386.826		
ANGELINI PARTECIPAZIONI FINANZIARIE SRL	4.049.816	3,002148%	4.049.816	3,002148%	X			4.049.816		
EURIZON ALTERNATIVE SICAV-SIF	3.389.934	2,512974%	3.389.934	2,512974%	X			3.389.934		
CARMA CONSULTING S.R.L.	2.900.779	2,150361%	2.900.779	2,150361%	X			2.900.779		
AXA WORLD FUNDS	900.000	0,687174%	900.000	0,687174%	X			900.000		
BROWN BROTHERS HARRIMAN(LUXEMBOURG) SCA CUSTODIAN FOR FIDELITY FUNDS - ITALY	751.645	0,571988%	751.645	0,571988%	X			751.645		
USAA INTERNATIONAL FUND	691.693	0,512755%	691.693	0,512755%	X			691.693		
DNCA ACTIONS EURO PME	663.440	0,491811%	663.440	0,491811%	X			663.440		
HSBC EURO PME	554.959	0,411394%	554.959	0,411394%	X			554.959		
LYXOR FTSE ITALIA MID CAP PIR	313.904	0,232699%	313.904	0,232699%	X			313.904		
PORTZAMPARC EUROPE PME ISR	280.000	0,207565%	280.000	0,207565%	X			280.000		
GENERALI SMART FUNDS	200.000	0,148261%	200.000	0,148261%	X			200.000		
ACADIAN NON US MICROCAP EQUITY FUND LLC	198.171	0,146905%	198.171	0,146905%	X			198.171		
ENSIGN PEAK ADVISOR INC	154.769	0,114731%	154.769	0,114731%	X			154.769		
ARENA SPECIAL OPPORTUNITIES PARTNERS I LP	127.985	0,094876%	127.985	0,094876%	X			127.985		
THE INTERNATIONAL (EX USA) MICRO CAP FUND	120.000	0,088957%	120.000	0,088957%	X			120.000		
PORTZAMPARC ENTREPRENEURS ISR	111.450	0,082618%	111.450	0,082618%	X			111.450		
ROCHE-BRUNE EURO PME FOP	87.154	0,064608%	87.154	0,064608%	X			87.154		
DORVAL MANAGERS SMALL CAP EUR	87.064	0,064541%	87.064	0,064541%	X			87.064		
ARENA SPECIAL OPPORTUNITIES PARTNERS II LP	65.224	0,048351%	65.224	0,048351%	X			65.224		
ISHARES VII PLC	65.008	0,048191%	65.008	0,048191%	X			65.008		
ARENA SPECIAL OPPORTUNITIES FUND LP PORTFOLIO MARGIN ACCT 405	48.640	0,036057%	48.640	0,036057%	X			48.640		
CUBIST CORE INVESTMENTS. L.P. CIO POINT72	45.781	0,033898%	45.781	0,033898%	X			45.781		
ARENA FINANCE MARKETS LP PORTFOLIO MARGIN ACCTS	41.760	0,030957%	41.760	0,030957%	X			41.760		
HSBC EE EURO PME	33.781	0,025042%	33.781	0,025042%	X			33.781		
ROCHE BRUNE PME 2024	31.175	0,023110%	31.175	0,023110%	X			31.175		
ARENA SPECIAL OPPORTUNITIES (CAYMAN MASTER) I LP	30.000	0,022239%	30.000	0,022239%	X			30.000		
CHALLENGE FUNDS - CHALLENGE ITALIAN EQUITY FUND	29.947	0,022200%	29.947	0,022200%	X			29.947		
DIGITAL FUNDS STARS EUROPE SMALLER COMPANIES	29.504	0,021872%	29.504	0,021872%	X			29.504		
KIA F509-ACADIAN	29.207	0,021651%	29.207	0,021651%	X			29.207		
TRUST II BRIGHTHOUSE DIMENSIONAL INT SMALL COMPANY PORTFOLIO	26.372	0,019550%	26.372	0,019550%	X			26.372		
JHE INT'L SMALL CO FUND	20.263	0,015021%	20.263	0,015021%	X			20.263		
ACADIAN SPECIAL OPPORTUNITIES (OFFSHORE) MASTER LP PORTFOLIO MARGIN	18.017	0,013356%	18.017	0,013356%	X			18.017		
ACADIAN INTERNATIONAL SMALL CAP FUND	14.752	0,010936%	14.752	0,010936%	X			14.752		
CITY OF NEW YORK GROUP TRUST	11.167	0,008278%	11.167	0,008278%	X			11.167		
WEST VIRGINIA INVESTMENT MANAGEMENT BOARD	10.569	0,007835%	10.569	0,007835%	X			10.569		
LVP DIMENSIONAL INTERNATIONAL CORE EQUITY FUND	10.167	0,007537%	10.167	0,007537%	X			10.167		
ALASKA PERMANENT FUND CORPORATION	9.008	0,006678%	9.008	0,006678%	X			9.008		
MUL- LYX FTSE IT ALL CAP PIR 2	5.001	0,003707%	5.001	0,003707%	X			5.001		
VIRGINIA RETIREMENT FUND SYSTEMI	1.105	0,000819%	1.105	0,000819%	X			1.105		
SPDR PORTFOLIO EUROPE ETF	479	0,000355%	479	0,000355%	X			479		
LAZARD ASSET MANAGEMENT LLC										
totale azioni rappresentate	71.707.862	53,157385%	71.707.862	53,157385%				67.064.201	4.646.661	0
<p>Totali</p> <p>% su Totale votanti: 93,52%</p> <p>% su capitale sociale: 49,71%</p> <p>% sul totale ammessi al voto: 93,52%</p>										

Capitale Sociale: totale azioni	134.897.272	100,00%
---------------------------------	-------------	---------

PAGINA NON UTILIZZATA



<http://www.be-tse.it>

Sede in Roma, Viale dell'Esperanto, n. 71
Capitale Sociale: sottoscritto e versato € 27.109.164,85
Registro Imprese di Roma, codice fiscale e partita I.V.A. 01483450209

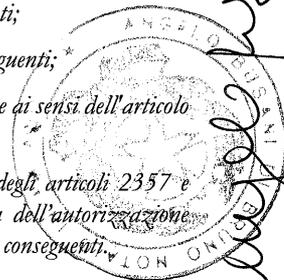
Relazione illustrativa del consiglio di amministrazione, redatta ai sensi degli articoli 125-ter e 132 del d.lgs. n. 58/98 e ss. mm. e ii. (il TUF) e dell'articolo 73 del Regolamento adottato con delibera Consob n. 11971 del 14 maggio 1999 e ss. mm. e ii. (il Regolamento Emittenti), sulle proposte di deliberazione poste ai punti all'ordine del giorno dell'assemblea ordinaria degli azionisti convocata in data 21 aprile 2022 per le ore 10:00 (in prima convocazione) e occorrendo in data 22 aprile 2022, stessa ora (in seconda convocazione) (l'Assemblea)

La presente relazione viene inviata a Consob - Commissione Nazionale per le Società e la Borsa - e a Borsa Italiana S.p.A., ed è altresì messa a disposizione del pubblico presso la sede sociale e sul sito *internet* di Be Shaping the Future S.p.A. (**Be** o la **Società**) nei termini e nei modi di legge.

Signori Azionisti,

siete stati convocati in Assemblea, in sede ordinaria, per discutere e assumere le deliberazioni inerenti e conseguenti al seguente ordine del giorno:

- 1) *Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2021 della Società, comprensivo della relazione del Consiglio di Amministrazione sull'andamento della gestione, della relazione del Collegio Sindacale e della relazione della Società di Revisione; presentazione del bilancio consolidato al 31 dicembre 2021; presa d'atto della dichiarazione di carattere non finanziario di cui al Decreto Legislativo 30 dicembre 2016 n. 254; delibere inerenti e conseguenti;*
- 2) *Deliberazioni relative alla destinazione del risultato dell'esercizio 2021; delibere inerenti e conseguenti;**
- 3) *Relazione in materia di remunerazione e compensi corrisposti: delibere relative alla seconda sezione ai sensi dell'articolo 123-ter, comma 6, del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58;*
- 4) *Autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie ai sensi del combinato disposto degli articoli 2357 e 2357-ter c.c. nonché dell'articolo 132 del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, previa revoca dell'autorizzazione deliberata dall'Assemblea Ordinaria degli Azionisti in data 22 aprile 2021; delibere inerenti e conseguenti.*



Relazione Illustrativa del Consiglio di Amministrazione sul punto 1 all'ordine del giorno dell'Assemblea in sede ordinaria, convocata per il 21 aprile 2022 in prima convocazione e, occorrendo, per il 22 aprile 2022 in seconda convocazione, redatta ai sensi dell'articolo 125-ter del TUF

Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2021 della Società, comprensivo della relazione del Consiglio di Amministrazione sull'andamento della gestione, della relazione del Collegio Sindacale e della relazione della Società di Revisione; presentazione del bilancio consolidato al 31 dicembre 2021; presa d'atto della dichiarazione di carattere non finanziario di cui al Decreto Legislativo 30 dicembre 2016 n. 254; delibere inerenti e conseguenti.

Signori Azionisti,

con riferimento al primo punto all'ordine del giorno dell'Assemblea, il Consiglio di Amministrazione intende sottoporre alla Vostra approvazione, ai sensi di legge, il progetto di bilancio di esercizio chiuso al 31 dicembre 2021 (composto da Situazione patrimoniale - finanziaria, Conto Economico, Conto Economico Complessivo, Variazioni del Patrimonio Netto, Rendiconto Finanziario e Note di commento ai prospetti contabili), corredato dalla relativa Relazione sulla Gestione.

Si ricorda che la dichiarazione di carattere non finanziario, di cui al Decreto Legislativo 30 dicembre 2016 n. 254, contenente informazioni su temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, viene presentata all'Assemblea a soli fini informativi, non essendo sottoposta all'approvazione di quest'ultima, in quanto atto di competenza del Consiglio di Amministrazione.

Tali documenti, entro i termini previsti dalla normativa vigente ed ai sensi delle disposizioni di legge e regolamentari applicabili, saranno messi a disposizione del pubblico presso la sede sociale della Società, sul sito *internet* della stessa all'indirizzo www.be-tse.it, sul sito *internet* di Borsa Italiana S.p.A. e sul meccanismo di stoccaggio autorizzato NIS/Storage consultabile sul sito www.emarketstorage.com, unitamente alla relazione del Collegio Sindacale, alla relazione della società di revisione legale dei conti relativa al progetto di bilancio di esercizio al 31 dicembre 2021, nonché al bilancio consolidato al 31 dicembre 2021.

Il bilancio di esercizio della Società al 31 dicembre 2021 chiude con un utile netto pari ad Euro 8.223.454 ed il bilancio consolidato al 31 dicembre 2021 chiude con un utile netto pari ad Euro 12.553.000, di cui Euro 11.645.000 di pertinenza del Gruppo.

La Relazione Finanziaria Annuale è stata predisposta ai sensi della Direttiva Transparency secondo il formato elettronico unico di comunicazione (ESEF) in base ai principi dettati dal Regolamento Delegato UE 2019/815. Tale relazione sarà tuttavia pubblicata anche in versione PDF per agevolare la lettura, fermo restando che solo la versione in formato ESEF avrà valore legale.

Ciò premesso, sottoponiamo alla Vostra attenzione la seguente proposta di delibera:

“L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti della Be Shaping the Future S.p.A.”:

- *vista la Relazione sulla Gestione e la Relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione;*
- *preso atto della relazione del Collegio Sindacale e della relazione della società di revisione;*
- *esaminato il bilancio della Società al 31 dicembre 2021 ed il bilancio consolidato della Società al 31 dicembre 2021;*
- *preso atto della dichiarazione di carattere non finanziario di cui al Decreto Legislativo 30 dicembre 2016 n. 254;*

viste le proposte del Consiglio di Amministrazione

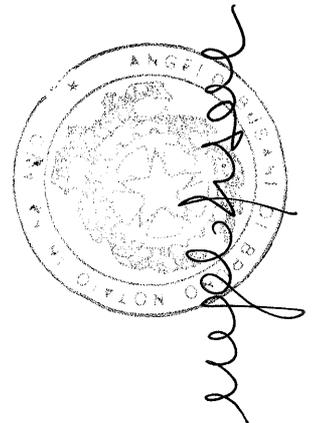
DELIBERA

di approvare il bilancio della Società chiuso al 31 dicembre 2021, così come proposto ed illustrato dal Consiglio di Amministrazione, unitamente alla Relazione sulla Gestione predisposta dal Consiglio di Amministrazione, relativa al medesimo bilancio, dal quale emerge un utile netto pari ad Euro 8.223.454, nonché di prendere atto del bilancio consolidato della Società chiuso al 31 dicembre 2021 dal quale emerge un utile netto pari ad Euro 12.553.000, di cui Euro 11.645.000 di pertinenza del Gruppo, e della dichiarazione di carattere non finanziario di cui al Decreto Legislativo 30 dicembre 2016 n. 254”.

Roma, 21 marzo 2022

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione

Dott. Carlo Acbermann



The image shows a circular notary seal with a star in the center and the text "NOTAIO CARLO ACBERMANN" around the perimeter. A handwritten signature, "Carlo Acbermann", is written vertically across the seal.

Relazione Illustrativa del Consiglio di Amministrazione sul punto 2 all'ordine del giorno dell'Assemblea in sede ordinaria, convocata per il 21 aprile 2022 in prima convocazione e, occorrendo, per il 22 aprile 2022 in seconda convocazione, redatta ai sensi dell'articolo 125-ter del TUF

Deliberazioni relative alla destinazione del risultato dell'esercizio 2021; delibere inerenti e conseguenti.

Signori Azionisti,

con riferimento al secondo punto all'ordine del giorno dell'Assemblea, il Consiglio di Amministrazione propone di destinare l'utile netto di Be, risultante dal bilancio della Società chiuso al 31 dicembre 2021 e pari ad Euro 8.223.454,00 come segue:

- € 411.172,70 a Riserva Legale;
- € 7.812.281,30 ad Utili a Nuovo.

Il Consiglio di Amministrazione propone altresì all'Assemblea di distribuire dividendi lordi pari ad Euro 0,03 per azione (con esclusione delle azioni proprie in portafoglio), attingendo agli Utili a Nuovo e ad accantonare la parte residua a riserva straordinaria, con data stacco cedola n. 12 il 23 maggio 2022, *record date* il 24 maggio 2022 e messa in pagamento il 25 maggio 2022. Il dividendo complessivo lordo in distribuzione calcolato tenendo conto delle azioni proprie in portafoglio alla data odierna ammonterebbe a Euro 3.832.194,36 .

Ciò premesso, sottoponiamo alla Vostra approvazione la seguente proposta di delibera:

“L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti della Be Shaping the Future S.p.A., esaminata la relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione,

DELIBERA

- di destinare l'utile netto di Be Shaping the Future S.p.A. risultante dal bilancio della Società chiuso al 31 dicembre 2021 pari ad Euro 8.223.454,00 come segue:

- € 411.172,70 a Riserva Legale;
- € 7.812.281,30 ad Utili a Nuovo.

- di distribuire dividendi lordi pari ad Euro 0,03 per azione (con esclusione delle azioni proprie in portafoglio), attingendo agli Utili a Nuovo e ad accantonare la parte residua a riserva straordinaria, con data stacco cedola n. 12 il 23 maggio 2022, record date il 24 maggio 2022 e messa in pagamento il 25 maggio 2022”.

Roma, 21 marzo 2022

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione

Dott. Carlo Achermann

Relazione Illustrativa del Consiglio di Amministrazione sul punto 3 all'ordine del giorno dell'Assemblea in sede ordinaria, convocata per il 21 aprile 2022 in prima convocazione e, occorrendo, per il 22 aprile 2022 in seconda convocazione, redatta ai sensi dell'articolo 125-ter del TUF

Relazione in materia di remunerazione e compensi corrisposti: delibere relative alla seconda sezione ai sensi dell'articolo 123-ter, comma 6, del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58.

Signori Azionisti,

con riferimento al terzo punto all'ordine del giorno dell'Assemblea, il Consiglio di Amministrazione sottopone alla Vostra attenzione, ai sensi dell'articolo 123-ter, comma 6, del TUF, la seconda sezione "Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti" di Be, predisposta ai sensi del sopracitato articolo del TUF e dell'articolo 84-quater del Regolamento Consob n. 11971/1999, che:

- (i) fornisce un'adeguata rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione, compresi i trattamenti previsti in caso di cessazione dalla carica o di risoluzione del rapporto di lavoro, evidenziandone la coerenza con la politica della Società in materia di remunerazione relativa all'esercizio di riferimento;
- (ii) illustra analiticamente i compensi corrisposti nell'esercizio di riferimento a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma dalla Società e da società controllate o collegate, segnalando le eventuali componenti dei suddetti compensi che sono riferibili ad attività svolte in esercizi precedenti a quello di riferimento ed evidenziando, altresì, i compensi da corrispondere in uno o più esercizi successivi a fronte dell'attività svolta nell'esercizio di riferimento, eventualmente indicando un valore di stima per le componenti non oggettivamente quantificabili nell'esercizio di riferimento;
- (iii) riporta - in conformità a quanto previsto dall'Articolo 84-quater, comma 4, del Regolamento Emittenti - i dati relativi alle partecipazioni detenute - nella Società e in società da questa controllate - dai membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale e (ove applicabile) dai dirigenti con responsabilità strategiche, nonché dai coniugi non legalmente separati e dai figli minori, direttamente o per il tramite di società controllate, di società fiduciarie o per interposta persona, risultanti dal libro dei soci, dalle comunicazioni ricevute e da altre informazioni acquisite dagli stessi amministratori, sindaci e dirigenti con responsabilità strategiche;
- (iv) illustra come la società ha tenuto conto del voto espresso l'anno precedente sulla seconda sezione della relazione.

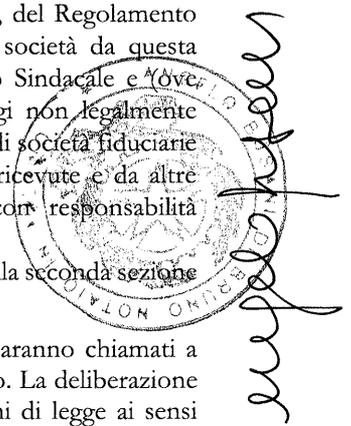
Si ricorda che i Signori Azionisti, ai sensi dell'articolo 123-ter, comma 6, del TUF, saranno chiamati a deliberare sulla Sezione II della Relazione con voto (consultivo) favorevole o contrario. La deliberazione non è vincolante. L'esito del voto sarà posto a disposizione del pubblico nei termini di legge ai sensi dell'articolo 125-quater, comma 2, del TUF.

Per quanto occorrer possa, si informa altresì che ai sensi dell'articolo 123-ter, comma 3-bis e 3-ter, del TUF, la politica in materia di remunerazione dei componenti degli organi di amministrazione, dei direttori generali, dei dirigenti con responsabilità strategiche e dei componenti dell'organo di controllo, nonché le procedure utilizzate per la sua adozione e attuazione (la "**Politica di Remunerazione**") - che costituisce la Sezione I della Relazione sulla Remunerazione - deve essere sottoposta al voto vincolante dei Soci.

Tale voto deve essere espresso in sede di rinnovo della Politica di Remunerazione - che l'emittente può stabilire di una durata massima di 3 anni - o in occasione di modifiche alla stessa.

La Politica di Remunerazione della Società è stata approvata con voto vincolante dell'Assemblea degli Azionisti del 22 aprile 2021 e la sua durata è allineata alla durata residua del Consiglio di Amministrazione in carica. Pertanto, la Politica di Remunerazione della Società resterà in vigore sino all'approvazione del bilancio di esercizio che si chiuderà al 31 dicembre 2022.

Poiché il Consiglio di Amministrazione della Società del 15 marzo 2022 ha esaminato la Politica di Remunerazione della Società per dare atto di alcuni aggiornamenti frattanto intervenuti (i.e. la nuova

A circular stamp of the Board of Directors (Consiglio di Amministrazione) is visible on the right side of the page. The stamp contains the text "CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE" and "SOCIETA' PER AZIONI". Overlaid on the stamp is a handwritten signature in black ink.

composizione del Collegio Sindacale) senza alterarne i principi approvati dall'Assemblea, la stessa non verrà sottoposta al voto vincolante dell'Assemblea convocata in data 21/22 aprile 2022.

Si rinvia al testo integrale della “Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti” che, nel rispetto della normativa vigente, sarà messo a disposizione del pubblico presso la sede sociale della Società, sul sito *internet* della stessa all'indirizzo www.be-tse.it, sul sito *internet* di Borsa Italiana S.p.A. e sul meccanismo di stoccaggio autorizzato NIS/Storage consultabile sul sito www.emarketstorage.com, almeno 21 giorni prima della data fissata per l'Assemblea in prima convocazione.

Si invita pertanto l'Assemblea ad approvare la seguente proposta di delibera:

“L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti della Be Shaping the Future S.p.A., esaminata la seconda sezione della Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti, redatta dal Consiglio di Amministrazione ai sensi dell'articolo 123-ter del D. Lgs. n. 58/1998 e della ulteriore normativa applicabile,

DELIBERA

1. di esprimere parere favorevole sulla Sezione II della Relazione, che illustra i compensi corrisposti dalla Società”

Roma, 21 marzo 2022

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione

Dott. Carlo Achermann

Relazione Illustrativa del Consiglio di Amministrazione sul punto 4 all'ordine del giorno dell'Assemblea in sede ordinaria, convocata per il 21 aprile 2022 in prima convocazione e, occorrendo, per il 22 aprile 2022 in seconda convocazione, redatta ai sensi dell'articolo 132 del TUF e degli articoli 73 e 144-bis del Regolamento Emittenti e nel rispetto di quanto previsto dall'Allegato 3A, schema n. 4, del Regolamento Emittenti

Autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie ai sensi del combinato disposto degli articoli 2357 e 2357-ter c.c. nonché dell'articolo 132 del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, previa revoca dell'autorizzazione deliberata dall'Assemblea Ordinaria degli Azionisti in data 22 aprile 2021; delibere inerenti e conseguenti.

Signori Azionisti,

con riferimento al quarto punto all'ordine del giorno dell'Assemblea, il Consiglio di Amministrazione della Società intende sottoporre alla Vostra approvazione il rilascio dell'autorizzazione ad un piano di acquisto e alienazione, in una o più volte, anche su base rotativa, di azioni ordinarie della Società sino a concorrenza del numero massimo consentito dalla legge (ad oggi rappresentato da un numero di azioni non superiore al 20% del capitale sociale), da determinarsi anche in funzione delle disposizioni di legge e regolamentari di tempo in tempo vigenti e del capitale sociale esistente al momento di ogni acquisto.

A tale riguardo, si ricorda preliminarmente che l'Assemblea Ordinaria degli Azionisti della Società, in data 22 aprile 2021, ha approvato, su proposta del Consiglio di Amministrazione, il piano di acquisto e alienazione, in una o più volte, su base rotativa, di azioni ordinarie della Società sino a concorrenza del numero massimo consentito dalla legge rappresentato da un numero di azioni non superiore al 20% del capitale sociale), da determinarsi anche in funzione delle disposizioni di legge e regolamentari di tempo in tempo vigenti e del capitale sociale esistente al momento di ogni acquisto. La durata di tale piano d'acquisto è pari a 18 mesi dalla data della delibera di autorizzazione da parte dell'Assemblea (quindi con scadenza al 22 ottobre 2022).

In considerazione dell'opportunità di rinnovare l'autorizzazione, per le ragioni e nei termini di seguito illustrati, Vi proponiamo di revocare l'autorizzazione concessa con delibera del 22 aprile 2021 e di deliberare contestualmente una nuova autorizzazione all'acquisto e alla disposizione di azioni ordinarie della Società nei termini seguenti.

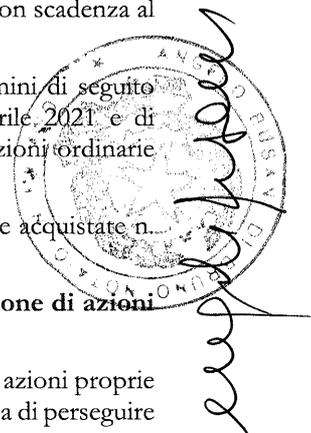
Si precisa che, sulla base delle precedenti autorizzazioni, fino al 15 marzo 2022, sono state acquistate n. 7.157.460 azioni proprie.

1. Motivazioni per le quali è richiesta l'autorizzazione per l'acquisto e la disposizione di azioni proprie

La richiesta di autorizzare il Consiglio di Amministrazione all'acquisto e alla disposizione di azioni proprie è motivata dall'opportunità di dotare la Società di un valido strumento che permetta alla stessa di perseguire le finalità di seguito illustrate:

- (i) l'alienazione e/o la permuta di azioni proprie in vista e/o nell'ambito di accordi con *partner* strategici che rientrano nella strategia di sviluppo della Società;
- (ii) l'esecuzione di operazioni coerenti con le linee strategiche della Società anche mediante scambio, permuta, conferimento, cessione o altro atto che comprenda l'utilizzo delle azioni proprie per l'acquisizione o cessione di partecipazioni o pacchetti azionari o altre operazioni straordinarie, ivi incluse quelle di finanza straordinaria (quali a titolo esemplificativo fusioni, scissioni, emissione di obbligazioni convertibili o *warrant*, ecc.);
- (iii) la destinazione (in tutto o in parte) delle azioni proprie, a discrezione del Consiglio di Amministrazione, all'attuazione di piani di incentivazione basati su azioni Be a favore di amministratori e/o dipendenti investiti di funzioni chiave della Società o delle società dalla stessa controllate.

Gli acquisti interverranno previo reperimento di adeguata copertura finanziaria compatibile con i programmi ed i piani di investimento della Società.



Si segnala inoltre che, nel caso in cui non si rendesse necessario utilizzare tutte le azioni proprie di cui si propone di autorizzare l'acquisto per le finalità sopra indicate, la Società potrà impiegare le azioni per operazioni di sostegno della liquidità del mercato, così da facilitare gli scambi sui titoli stessi in momenti di scarsa liquidità sul mercato e favorendo l'andamento regolare delle contrattazioni, in conformità con le disposizioni di cui al Regolamento (UE) n. 596/2014 relativo agli abusi di mercato (il "Regolamento MAR") e alla relativa normativa comunitaria e nazionale di attuazione (insieme al Regolamento MAR, la "Normativa sugli Abusi di Mercato"), e alle prassi di mercato ammesse *pro tempore* vigenti, come istituite dalle competenti autorità di vigilanza in conformità con l'art. 13 del Regolamento MAR (le "Prassi di Mercato Ammesse").

Si precisa che la richiesta di autorizzazione riguarda la facoltà del Consiglio anche di compiere ripetute e successive operazioni di acquisto e di vendita (o altri atti di disposizione) di azioni proprie su base rotativa (c.d. *revolving*), anche per frazioni del quantitativo massimo autorizzato, anche mediante intermediari a ciò specificamente incaricati, sempre nei limiti della Normativa sugli Abusi di Mercato e delle Prassi di Mercato Ammesse.

Per tutte le ragioni sopra delineate, il Consiglio ritiene opportuno proporre all'Assemblea di autorizzare il Consiglio stesso all'acquisto e alla successiva disposizione di azioni proprie ai sensi e per gli effetti di cui agli articoli 2357 e 2357-ter cod. civ. per un periodo di 18 mesi decorrente dalla data di autorizzazione da parte dell'Assemblea.

2. Numero massimo, categoria e valore nominale delle azioni alle quali si riferisce l'autorizzazione

La Società ha emesso esclusivamente azioni ordinarie, senza indicazione del relativo valore nominale.

Il Consiglio di Amministrazione richiede all'Assemblea di autorizzare un piano di acquisto e alienazione, in una o più volte, anche su base rotativa, di azioni ordinarie della Società sino a concorrenza del numero massimo consentito dalla legge (ad oggi rappresentato da un numero di azioni non superiore al 20% del capitale sociale), da determinarsi anche in funzione delle disposizioni di legge e regolamentari tempo per tempo vigenti e del capitale sociale esistente (anche per effetto di deliberazione ed esecuzione di aumenti e/o riduzioni di capitale durante il periodo di durata dell'autorizzazione) al momento di ogni acquisto (tenuto conto anche di eventuali azioni della Società detenute da società controllate).

3. Indicazioni relative al rispetto delle disposizioni previste dall'articolo 2357, primo e terzo comma, cod. civ.

Alla data odierna la Società detiene n. 7.157.460 azioni proprie, rappresentative del 5,31% del capitale sociale.

Si ricorda che, ai sensi dell'articolo 2357, primo comma, cod. civ., è consentito l'acquisto di azioni proprie nei limiti degli utili distribuibili e delle riserve disponibili risultanti dall'ultimo bilancio dell'esercizio regolarmente approvato, dovendosi inoltre considerare anche gli eventuali vincoli di indisponibilità insorti successivamente e fino alla data della relativa delibera.

Si precisa che il Consiglio è tenuto a verificare il rispetto delle condizioni richieste dall'articolo 2357, primo comma, cod. civ. per l'acquisto di azioni proprie all'atto in cui procede al compimento di ogni acquisizione autorizzata.

Si precisa che, ai sensi delle applicabili disposizioni normative, l'acquisto di azioni proprie comporta una riduzione del patrimonio netto di eguale importo, tramite l'iscrizione nel passivo del bilancio di una specifica voce, con segno negativo.

4. Durata per la quale l'autorizzazione è richiesta

L'autorizzazione per l'acquisto viene richiesta per la durata massima consentita dall'articolo 2357, secondo comma, cod. civ., ovvero 18 mesi dalla data di autorizzazione da parte dell'Assemblea. L'autorizzazione all'alienazione delle azioni proprie che saranno eventualmente acquistate viene richiesta senza limiti temporali.

5. Corrispettivo minimo e corrispettivo massimo

Il Consiglio di Amministrazione propone che il prezzo unitario d'acquisto e di alienazione delle azioni proprie sia stabilito di volta in volta per ciascuna giornata di operatività, in considerazione dell'ammontare

del capitale sociale e del patrimonio netto, tenuto anche conto della flessibilità necessaria in questo genere di operazioni, come segue:

- ad un prezzo minimo non inferiore al 10% (dieci per cento) rispetto al prezzo di riferimento che il titolo avrà registrato nella seduta di Borsa del giorno precedente al compimento di ogni singola operazione;
- ad un prezzo massimo non superiore al 10% (dieci per cento) rispetto al prezzo di riferimento che il titolo avrà registrato nella seduta di Borsa del giorno precedente al compimento di ogni singola operazione e in ogni caso non superiore al prezzo di Euro 3,45, ossia il prezzo a cui si prevede sia promossa da Engineering Ingegneria Informatica S.p.A. l'offerta pubblica di acquisto obbligatoria sulle azioni della Società nell'ambito dell'operazione di cui al comunicato stampa del 12 febbraio 2022.

Il Consiglio ritiene tale criterio oggettivo ed idoneo a consentire un'univoca individuazione dei corrispettivi minimi e massimi delle operazioni di acquisto e/o alienazione.

Il limite di corrispettivo in caso di alienazione non troverà peraltro applicazione in ipotesi di atti di alienazione diversi dalla vendita ed in particolar modo in ipotesi di scambio, permuta, concambio, conferimento, cessione o altro atto di disposizione di azioni proprie effettuato nell'ambito di acquisizioni di partecipazioni o di attuazione di progetti industriali o altre operazioni di finanza straordinaria che implichino l'assegnazione o disposizione di azioni proprie (quali a titolo esemplificativo fusioni, scissioni, emissione di obbligazioni convertibili o warrant, ecc.) ovvero nei casi di assegnazione delle azioni ad amministratori e/o dipendenti della Società o di società da essa controllate (ad esempio, a servizio di piani di incentivazione basati su azioni Be). In tali ipotesi potranno essere utilizzati criteri diversi, in linea con le finalità perseguite e tenendo conto della Prassi di Mercato Ammesse, delle indicazioni di Borsa Italiana S.p.A. e delle raccomandazioni Consob *pro tempore* vigenti.

Il limite di corrispettivo in caso di acquisto non troverà applicazione qualora sul mercato si verificino circostanze di carattere straordinario.

6. Modalità attraverso le quali gli acquisti e gli atti di disposizione saranno effettuati

Le operazioni di acquisto saranno eseguite sui mercati regolamentati, in una o più volte, anche su base rotativa, secondo modalità operative stabilite nei regolamenti di organizzazione e gestione dei mercati e concordate con Borsa Italiana S.p.A., che non consentano l'abbinamento diretto delle proposte di negoziazione in acquisto con predeterminate proposte di negoziazione in vendita, in conformità a quanto indicato all'articolo 132 del TUF e all'articolo 144-bis, comma 1, lettera b), del Regolamento Emittenti. Si ritiene che tale modalità – che garantisce il rispetto della parità di trattamento tra i soci – sia preferibile alle altre consentite dalla Consob (offerta pubblica di acquisto e scambio, operazioni tramite acquisto e vendita di strumenti derivati o attribuzione ai soci di opzioni di vendita) proprio in relazione alle finalità dell'operazione per la quale si chiede l'autorizzazione assembleare. Gli obiettivi di cui al precedente paragrafo 1 vengono più efficacemente raggiunti con un meccanismo semplice, elastico e non rigido quale è l'acquisto diretto sul mercato fatto con tempestività man mano che si rende opportuno intervenire. In ogni caso, in ipotesi di operazioni che il Consiglio di Amministrazione ritenga di realizzare nell'ambito delle Prassi di Mercato Ammesse, le stesse saranno realizzate nel rispetto delle modalità previste dalla delibera Consob 21318/2020. Ai soci ed al mercato sarà data tempestiva informazione ai sensi dell'articolo 144-bis del Regolamento Emittenti nonché, in caso di operazioni effettuate nell'ambito delle Prassi di Mercato Ammesse, l'ulteriore informazione ivi prevista.

Le operazioni di acquisto potranno essere effettuate anche attraverso il ricorso a procedure di offerta pubblica di acquisto o di scambio ai sensi dell'articolo 144-bis, comma 1, lettera a), del Regolamento Emittenti, previa delibera del Consiglio di Amministrazione in conformità alla normativa vigente, fermo restando che l'acquisto di azioni proprie potrà avvenire anche con modalità diverse da quelle sin ora indicate, ove consentito dalle disposizioni di legge o regolamentari di volta in volta applicabili al momento dell'operazione.

Gli atti di disposizione potranno essere effettuati anche prima di avere esaurito gli acquisti e potranno avvenire in una o più volte sul mercato, ai blocchi o mediante offerta agli azionisti e/o ai dipendenti, ai collaboratori e/o agli amministratori, ovvero quale corrispettivo in ipotesi di scambio, permuta, concambio, conferimento, cessione o altro atto di disposizione di azioni proprie effettuato nell'ambito di acquisizioni di partecipazioni o di attuazione di progetti industriali o altre operazioni di finanza straordinaria che implichino l'assegnazione o disposizione di azioni proprie (quali a titolo esemplificativo

fusioni, scissioni, emissione di obbligazioni convertibili o *warrant*, ecc.) ovvero di piani di assegnazione di azioni ad amministratori e/o dipendenti della Società o di società da essa controllate.

Si chiede quindi all'Assemblea che attribuisca al Consiglio di Amministrazione la facoltà di stabilire, di volta in volta, nel rispetto delle disposizioni di legge e di regolamento, i termini, le modalità e le condizioni degli atti di disposizione che verranno ritenuti più opportuni, fermo restando che - fatte salve le eccezioni indicate al precedente paragrafo 5 – l'acquisto e l'alienazione avverranno:

- ad un prezzo minimo non inferiore al 10% (dieci per cento) rispetto al prezzo di riferimento che il titolo avrà registrato nella seduta di Borsa del giorno precedente al compimento di ogni singola operazione;
- ad un prezzo massimo non superiore al 10% (dieci per cento) rispetto al prezzo di riferimento che il titolo avrà registrato nella seduta di Borsa del giorno precedente al compimento di ogni singola operazione, e in ogni caso non superiore al prezzo di Euro 3,45, ossia il prezzo a cui si prevede sia promossa da Engineering Ingegneria Informatica S.p.A. l'offerta pubblica di acquisto obbligatoria sulle azioni della Società nell'ambito dell'operazione di cui al comunicato stampa del 12 febbraio 2022;

e fermo restando che le disposizioni delle azioni dovranno in ogni caso avvenire nel rispetto delle condizioni operative stabilite dalla Normativa sugli Abusi di Mercato e dalle Prassi di Mercato Ammesse. Il Consiglio di Amministrazione agirà nel rispetto degli obblighi informativi di cui all'articolo 144-bis, comma 3, del Regolamento Emittenti, nonché degli obblighi informativi previsti dalla Normativa sugli Abusi di Mercato e dalle citate Prassi di Mercato Ammesse.

7. Informazioni ulteriori, ove l'operazione di acquisto sia strumentale alla riduzione del capitale sociale mediante annullamento delle azioni proprie acquistate

Si conferma che le operazioni di acquisto non sono strumentali alla riduzione del capitale sociale della Società.

Si ricorda inoltre che, ai sensi dell'art. 44-bis, comma 1, del Regolamento Emittenti, le azioni proprie detenute dalla Società, anche indirettamente, sono di norma escluse dal capitale sociale su cui si calcola la partecipazione rilevante ai fini dell'obbligo di offerta pubblica di acquisto totalitaria, previsto dall'art. 106 del TUF ai fini della disciplina sull'offerta pubblica di acquisto. Tale previsione, tuttavia, ai sensi dell'art. 44-bis, comma 2, del Regolamento Emittenti, non si applica qualora il superamento delle soglie di cui all'art. 106 del TUF consegua ad acquisti di azioni proprie effettuati, anche indirettamente, da parte della Società in esecuzione di una delibera assembleare che sia stata approvata anche con il voto favorevole della maggioranza dei soci presenti in assemblea, diversi dal socio o dai soci che detengano, anche congiuntamente, la partecipazione di maggioranza, anche relativa, purché superiore al 10% del capitale sociale (c.d. *whitewash*).

Pertanto si informa che, nel caso in cui la delibera assembleare di autorizzazione all'acquisto di azioni proprie della Società fosse approvata con le maggioranze previste dal predetto art. 44-bis, comma 2 del Regolamento Emittenti, le azioni proprie acquistate dalla Società in esecuzione di detta delibera autorizzativa non saranno escluse dal capitale sociale (e quindi saranno computate nello stesso) ai fini del calcolo del superamento, da parte di uno o più azionisti, delle soglie rilevanti ai fini dell'art. 106 TUF, con conseguente efficacia esimente dall'obbligo di offerta pubblica di acquisto totalitaria ivi prevista.

8. Proposta di deliberazione

Ove siate d'accordo con la proposta come sopra formulata, Vi invitiamo ad approvare la seguente deliberazione:

“L'Assemblea Ordinaria degli azionisti di Be Shaping the Future S.p.A., esaminata la relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione

DELIBERA

1. *di revocare, per la parte non ancora eseguita, la delibera di autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie, assunta dall'Assemblea Ordinaria in data 22 aprile 2021, a far tempo dalla data della presente delibera;*
2. *di autorizzare, ai sensi e per gli effetti dell'articolo 2357 c.c. l'acquisto, in una o più volte, anche su base rotativa, di un numero massimo (con ciò intendendosi il quantitativo massimo di azioni proprie di volta in volta detenute in portafoglio), di azioni della Società che, ai sensi dell'articolo 2357, terzo comma c.c., rappresenterà il 20% del*

capitale sociale risultante dalla deliberazione ed esecuzione di aumenti e/ o riduzioni di capitale durante il periodo di durata dell'autorizzazione, ovvero il numero che rappresenterà l'eventuale diversa percentuale che potrà essere stabilita dalle modifiche normative intervenute durante il periodo di durata dell'autorizzazione, tenendo anche conto delle azioni che potranno essere di volta in volta possedute dalle società controllate dalla Società e comunque nel rispetto dei limiti di legge, per il perseguimento delle finalità di cui alla relazione del Consiglio di Amministrazione, ed ai seguenti termini e condizioni (nonché, in ogni caso, in conformità alle condizioni regolate dalla disciplina pro tempore vigente, recante le condizioni relative alle negoziazioni di azioni proprie, in termini di prezzi di acquisto e di volumi giornalieri, e nel rispetto del Regolamento (UE) n. 596/2014, della relativa normativa comunitaria e nazionale di attuazione e delle prassi di mercato pro tempore vigenti come istituite dalle competenti autorità di vigilanza in conformità con l'art. 13 del Regolamento (UE) n. 596/2014):

- le azioni potranno essere acquistate fino alla scadenza del diciottesimo mese a decorrere dalla data della presente deliberazione;
 - le operazioni di acquisto potranno essere eseguite, in una o più volte, anche su base rotativa nel rispetto dei limiti di legge, sui mercati regolamentati secondo modalità operative stabilite nei regolamenti di organizzazione e gestione dei mercati stessi e concordate con Borsa Italiana S.p.A., che consentano il rispetto della parità di trattamento degli azionisti, ai sensi dell'articolo 132 del D. Lgs 24 febbraio 1998, n. 58 (come successivamente modificato e integrato) e dell'articolo 144-bis, comma 1, lettera b), del Regolamento adottato con delibera Consob n. 11971/1999 (come successivamente modificato e integrato), nonché in conformità ad ogni altra applicabile normativa, ovvero con modalità diverse, ove consentito dall'articolo 132, comma 3, del citato D. Lgs 24 febbraio 1998, n. 58, o da altre disposizioni di legge o regolamentari di volta in volta applicabili al momento dell'operazione. Le operazioni di acquisto potranno essere effettuate anche attraverso il ricorso a procedure di offerta pubblica di acquisto o di scambio ai sensi dell'articolo 144-bis, comma 1, lettera a), del Regolamento Consob n. 11971/1999 citato, previa delibera del Consiglio di Amministrazione in conformità alla normativa vigente;
 - il corrispettivo unitario per l'acquisto e l'alienazione delle azioni proprie sarà stabilito di volta in volta per ciascuna giornata di operatività, in considerazione dell'ammontare del capitale sociale e del patrimonio netto, tenuto anche conto della flessibilità necessaria in questo genere di operazioni, come segue: (a) ad un prezzo minimo non inferiore al 10% (dieci per cento) rispetto al prezzo di riferimento che il titolo avrà registrato nella seduta di Borsa del giorno precedente al compimento di ogni singola operazione; (b) ad un prezzo massimo non superiore al 10% (dieci per cento) rispetto al prezzo di riferimento che il titolo avrà registrato nella seduta di Borsa del giorno precedente al compimento di ogni singola operazione e in ogni caso non superiore al prezzo di Euro 3,45, ossia il prezzo a cui si prevede sia promossa da Engineering Ingegneria Informatica S.p.A. l'offerta pubblica di acquisto obbligatoria sulle azioni della Società nell'ambito dell'operazione di cui al comunicato stampa del 12 febbraio 2022, fermo restando (i) il potere del Consiglio di Amministrazione di determinare, di volta in volta, ogni ulteriore condizione, modalità e termine dell'atto di disposizione, che (ii) il limite di corrispettivo in caso di alienazione non troverà applicazione in ipotesi di atti di alienazione diversi dalla vendita ed in particolar modo in ipotesi di scambio, permuta, concambio, conferimento, cessione o altro atto di disposizione di azioni proprie effettuato nell'ambito di acquisizioni di partecipazioni o di attuazione di progetti industriali o altre operazioni di finanza straordinaria che implicino l'assegnazione o disposizione di azioni proprie (quali a titolo esemplificativo fusioni, scissioni, emissione di obbligazioni convertibili o warrant, ecc.) ovvero nei casi di assegnazione delle azioni ad amministratori e/ o dipendenti della Società o di società da essa controllate (ad esempio, a servizio di piani di incentivazione basati su azioni Be). In tali ipotesi potranno essere utilizzati criteri diversi, in linea con le finalità perseguite e tenendo conto delle prassi di mercato pro tempore vigenti come istituite dalle competenti autorità di vigilanza in conformità con l'art. 13 del Regolamento (UE) n. 596/2014, delle indicazioni di Borsa Italiana S.p.A. e delle raccomandazioni Consob; e che (iii) il limite di corrispettivo in caso di acquisto non troverà applicazione qualora sul mercato si verificano circostanze di carattere straordinario;
 - ai sensi delle applicabili disposizioni normative, l'acquisto di azioni proprie comporterà una riduzione del patrimonio netto di eguale importo, tramite l'iscrizione nel passivo del bilancio di una specifica voce, con segno negativo;
3. di autorizzare, ai sensi e per gli effetti dell'articolo 2357-ter c.c., il compimento di atti di disposizione, in una o più volte, delle azioni proprie acquistate e di volta in volta detenute in portafoglio, nel rispetto dei limiti di legge, per il perseguimento delle finalità di cui alla relazione del Consiglio di Amministrazione ed ai seguenti termini e condizioni (nonché, in ogni caso, nel rispetto e con le modalità operative previste ai sensi delle disposizioni del Regolamento (UE) n. 596/2014, della relativa normativa comunitaria e nazionale di attuazione e delle prassi di

mercato pro tempore vigenti come istituite dalle competenti autorità di vigilanza in conformità con l'art. 13 del Regolamento (UE) n. 596/2014):

- le azioni potranno essere alienate in qualsiasi momento senza limiti temporali;
 - le operazioni di disposizione potranno essere effettuate anche prima di avere esaurito gli acquisti e potranno avvenire in una o più volte sul mercato, ai blocchi o mediante offerta agli azionisti e/o ai dipendenti, ai collaboratori e/o agli amministratori, ovvero quale corrispettivo in ipotesi di scambio, permuta, concambio, conferimento, cessione o altro atto di disposizione di azioni proprie effettuati nell'ambito di acquisizioni di partecipazioni o di attuazione di progetti industriali o altre operazioni di finanza straordinaria che implicino l'assegnazione o disposizione di azioni proprie (quali a titolo esemplificativo fusioni, scissioni, emissione di obbligazioni convertibili o warrant, ecc.) ovvero a servizio di piani di incentivazione basati su azioni ad amministratori e/o dipendenti della Società o di società da essa controllate; la Società potrà inoltre impiegare le azioni per operazioni di sostegno della liquidità del mercato, al fine di facilitare gli scambi sui titoli stessi in momenti di scarsa liquidità sul mercato e favorendo l'andamento regolare delle contrattazioni;
 - il limite di corrispettivo per l'alienazione non troverà applicazione in ipotesi di atti di alienazione diversi dalla vendita ed in particolar modo in ipotesi di scambio, permuta, concambio, conferimento, cessione o altro atto di disposizione di azioni proprie effettuati nell'ambito di acquisizioni di partecipazioni o di attuazione di progetti industriali o altre operazioni di finanza straordinaria che implicino l'assegnazione o disposizione di azioni proprie (quali a titolo esemplificativo fusioni, scissioni, emissione di obbligazioni convertibili o warrant, ecc.) ovvero nei casi di assegnazione delle azioni a dipendenti, collaboratori, amministratori (ad es. a servizio di piani di incentivazione basati su azioni); in tali ipotesi potranno essere utilizzati criteri diversi, in linea con le finalità perseguite e tenendo conto della prassi di mercato pro tempore vigenti come istituite dalle competenti autorità di vigilanza in conformità con l'art. 13 del Regolamento (UE) n. 596/2014, delle indicazioni di Borsa Italiana S.p.A e delle raccomandazioni Consob;
 - con facoltà per il Consiglio di Amministrazione di stabilire, di volta in volta, nel rispetto delle disposizioni di legge e di regolamento, ogni altro termine, modalità e condizione delle disposizioni delle azioni che verrà ritenuto più opportuno;
4. di conferire al Presidente ed all'Amministratore Delegato, in via disgiunta tra loro, con espressa facoltà di delega, ogni più ampio potere necessario od opportuno per dare esecuzione alla presente delibera, anche approvando ogni e qualsiasi disposizione esecutiva del relativo programma di acquisto, incluso, a titolo esemplificativo e non esaustivo, il conferimento ad intermediari di un incarico per il coordinamento ed esecuzione delle relative operazioni, e provvedendo a tutti gli adempimenti previsti dalla normativa vigente;
 5. di dare espressamente atto che, in applicazione del c.d. whitewash di cui all'art. 44-bis, comma 2, Regolamento Consob n. 11971/1999, in caso di approvazione della presente delibera di autorizzazione all'acquisto (e alla disposizione) di azioni proprie con le maggioranze previste da tale disposizione, le azioni proprie acquistate dalla Società in esecuzione di detta delibera autorizzativa non saranno escluse dal capitale sociale ordinario (e quindi saranno computate nello stesso) qualora, per effetto degli acquisti di azioni proprie, si determinasse il superamento da parte di un azionista, delle soglie rilevanti ai fini dell'art. 106 del Testo Unico della Finanza”.

Roma, 21 marzo 2022

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione

Dott. Carlo Achermann

Relazione Finanziaria Annuale

31 Dicembre 2021



RELAZIONE FINANZIARIA ANNUALE

Al 31 Dicembre 2021

Sede:

Roma - Viale dell'Esperanto, 71 - 00144 Roma.

Capitale Sociale: 27.109.164,85 interamente versato.

Registro delle imprese di Roma. Codice fiscale e partita I.V.A. n. 01483450209

Indice dei contenuti

Relazione sulla Gestione

1.	Organi Sociali	6
2.	Dati economico-finanziari di sintesi	7
3.	Struttura del Gruppo e Azionariato	8
4.	Modello di Business ed aree di attività	10
5.	Eventi significativi che hanno interessato il Gruppo nel 2021	13
6.	Analisi dei dati economici, finanziari e patrimoniali	16
6.1	Andamento economico del Gruppo	17
6.2	Analisi patrimoniale e finanziaria del Gruppo	20
6.3	Andamento economico della Capogruppo Be S.p.A	23
6.4	Analisi patrimoniale e finanziaria della Capogruppo Be S.p.A	24
6.5	Prospetto di raccordo tra il risultato di periodo ed il patrimonio netto di Be S.p.A. ed i corrispondenti valori consolidati	26
6.6	Rapporti con Parti Correlate	26
7.	Altre informazioni e Corporate Governance	26
7.1	Principali rischi ed incertezze cui il gruppo Be è esposto	26
7.2	Investimenti in attività di ricerca e sviluppo	29
7.3	Risorse Umane	29
7.4	Azioni proprie.....	29
7.5	Corporate governance	29
7.6	Informazioni ai sensi del d.Lgs. 30 giugno 2003 n° 196	29
7.7	Ambiente	30
8.	Eventi successivi al 31 dicembre 2021 ed evoluzione prevedibile della gestione	30
9.	Proposta di approvazione del bilancio e di destinazione del risultato di esercizio	31

Bilancio Consolidato

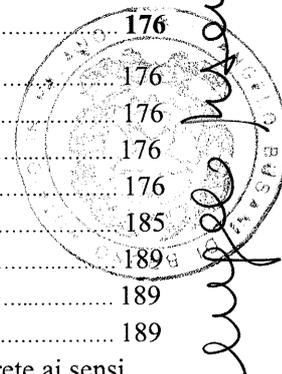
A.	Situazione Patrimoniale-Finanziaria Consolidata	33
B.	Conto Economico Consolidato	34
C.	Conto Economico Complessivo Consolidato	35
D.	Rendiconto Finanziario Consolidato	36
E.	Prospetto delle variazioni del Patrimonio Netto Consolidato	37
	Note esplicative al bilancio Consolidato	38
1.	Informazioni societarie	38
2.	Criteri di valutazione e principi contabili	38
2.1	Criteri di redazione	38

2.2	Valutazioni discrezionali e stime contabili significative	39
2.3	Incertezza nelle stime	39
2.4	Informativa sulla valutazione in ordine di presupposto della continuità aziendale	40
2.5	Area di consolidamento	41
2.6	Principi di consolidamento	44
2.7	Conversione dei bilanci in moneta diversa dall'Euro	44
2.8	Operazioni e saldi in valuta estera	44
2.9	Principi contabili	45
2.10	Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS applicati dal 1 gennaio 2021	58
2.11	Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS e IFRIC omologati dall'UE, non ancora obbligatoriamente applicabili e non adottati in via anticipata dal Gruppo al 31 Dicembre 2021	59
2.12	Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS non ancora omologati dall'Unione Europea	59
2.13	Aggregazioni aziendali avvenute nel periodo di riferimento	61
2.14	Informativa di settore	67
3.	Analisi della composizione delle principali voci della situazione Patrimoniale Finanziaria	69
4.	Analisi della composizione delle principali voci del Conto Economico	95
5.	Altre informazioni	103
5.1	Passività potenziali e contenziosi in corso	103
5.2	Eventi ed operazioni significative non ricorrenti	103
5.3	Rapporti con parti correlate	103
5.4	Gestione del rischio finanziario: obiettivi e criteri	109
5.5	Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche ed inusuali	113
5.6	Compensi spettanti alla Società di revisione Deloitte&Touche S.p.A. ed alla sua rete ai sensi dell'Art. 149-duodecies del Regolamento Emittenti	113
5.7	Legge 124/2017 comma 125.....	114
5.8	Climate Change.....	114
6.	Eventi successivi alla chiusura del bilancio al 31 dicembre 2021	114
	<i>Attestazione del Bilancio Consolidato 2021 ai sensi dell'art. 81-ter del regolamento Consob n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche e integrazioni</i>	<i>116</i>
	<i>Relazione della Società di revisione – Bilancio Consolidato.....</i>	<i>117</i>

Bilancio di Esercizio della Capogruppo

A.	Situazione Patrimoniale-Finanziaria	125
B.	Conto Economico	126
C.	Conto Economico Complessivo	126
D.	Rendiconto Finanziario	127
E.	Prospetto delle variazioni del Patrimonio Netto	128
	Note esplicative al bilancio d'esercizio della Capogruppo	129

1. Informazioni societarie	129
2. Criteri di valutazione e principi contabili	129
2.1 Criteri di redazione	129
2.2 Valutazioni discrezionali e stime contabili significative	130
2.3 Informativa sulla valutazione in ordine al presupposto della continuità aziendale	131
2.4 Principi contabili	132
2.5 Principi Contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS applicati dal 1 gennaio 2021	142
2.6 Principi Contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS e IFRIC omologati dall'Unione Europea, non ancora obbligatoriamente applicabili e non adottati in via anticipata dal Gruppo al 31 Dicembre 2021	143
2.7 Principi Contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS non ancora omologati dall'Unione Europea	143
3. Analisi della composizione delle principali voci della situazione Patrimoniale Finanziaria	145
4. Analisi della composizione delle principali voci del Conto Economico	169
5. Altre informazioni	176
5.1 Passività potenziali e contenziosi in corso	176
5.2 Impegni	176
5.3 Eventi ed operazioni significative non ricorrenti	176
5.4 Rapporti con parti correlate	176
5.5 Gestione del rischio finanziario: obiettivi e criteri	185
5.6 Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche ed inusuali	189
5.7 Legge 124/2017 comma 2015	189
5.8 Climate Change	189
5.9 Compensi spettanti alla Società di revisione PricewaterhouseCoopers S.p.A ed alla sua rete ai sensi dell'art 149-duodecies del Regolamento Emittenti	189
5.10 Compensi agli amministratori ed ai sindaci di Be S.p.A	190
6. Eventi successivi alla chiusura del bilancio al 31 Dicembre 2021	191
<i>Attestazione del bilancio d'esercizio 2021 ai sensi dell'art. 81-ter del Regolamento Consob n. 11971 del 14.05.1999 e successive modifiche e integrazioni</i>	<i>193</i>
<i>Relazione del Collegio Sindacale dell'Assemblea degli Azionisti</i>	<i>194</i>
<i>Relazione della Società di revisione - Bilancio Separato</i>	<i>207</i>





Relazione sulla Gestione 2021

1. Organi Sociali

Consiglio di Amministrazione

- Carlo Achermann	<i>Presidente</i>
- Stefano Achermann	<i>Amministratore Delegato</i>
- Claudio Berretti	<i>Consigliere</i>
- Cristina Spagna	<i>Consigliere Indipendente</i>
- Gianluca Antonio Ferrari	<i>Consigliere Indipendente</i>
- Claudio Roberto Calabi	<i>Consigliere Indipendente</i>
- Francesca Moretti	<i>Consigliere Indipendente</i>
- Lucrezia Reichlin	<i>Consigliere Indipendente</i>
- Anna Maria Tarantola	<i>Consigliere Indipendente</i>

Il Consiglio di Amministrazione è stato eletto dall'Assemblea del 22 aprile 2020 per un periodo di 3 esercizi finanziari con scadenza all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2022.

Collegio Sindacale

- Stefano De Angelis	<i>Presidente</i>
- Rosita Natta	<i>Sindaco Effettivo</i>
- Giuseppe Leoni	<i>Sindaco Effettivo</i>
- Roberta Pirola	<i>Sindaco Supplente</i>
- Susanna Russo	<i>Sindaco Supplente</i>

Il Collegio Sindacale è stato rinnovato dall'Assemblea del 22 aprile 2021 per un periodo di 3 esercizi finanziari con scadenza all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2023.

Comitato Controllo e Rischi

- Claudio Roberto Calabi	<i>Presidente Indipendente</i>
- Gianluca Antonio Ferrari	<i>Membro Indipendente</i>
- Francesca Moretti	<i>Membro Indipendente</i>

Il Comitato Controllo e Rischi è stato nominato con delibera del CDA del 22 aprile 2020 per un periodo di 3 esercizi finanziari con scadenza all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2022.

Comitato per la Remunerazione e Nomine

- Cristina Spagna	<i>Presidente Indipendente</i>
- Claudio Berretti	<i>Membro</i>
- Anna Maria Tarantola	<i>Membro Indipendente</i>

Il Comitato per la Remunerazione e Nomine è stato nominato rinnovato con delibera del CDA del 22 aprile 2020 per un periodo di 3 esercizi finanziari con scadenza all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2022.

Società di Revisione

PricewaterhouseCoopers S.p.A.

Alla società di revisione è stato conferito l'incarico dall'Assemblea del 22 aprile 2021 per un periodo di 9 esercizi finanziari.



2. Dati economico-finanziari di sintesi

Principali indicatori economici

<i>(valori in milioni di euro)</i>	FY 2021	FY 2020
Totale ricavi	235,3	178,8
EBITDA	37,1	28,4
EBIT	20,6	14,6
Risultato ante imposte	18,8	13,3
Risultato netto	11,6	8,0

Principali indicatori patrimoniali-finanziari

<i>(valori in milioni di euro)</i>	31.12.2021	31.12.2020
Patrimonio Netto di Gruppo	66,5	56,0
Capitale Investito Netto	77,9	62,0
Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO)	5,4	9,9
Posizione Finanziaria Netta	10,0	3,1

Ricavi per area di attività

<i>(valori in milioni di euro)</i>	FY 2021	FY 2020
Business Consulting	169,1	122,1
ICT Solutions	52,7	46,5
Digital	13,5	10,1
Altro	0,0	0,1
TOTALE	235,3	178,8

Ricavi per clientela

<i>(valori in milioni di euro)</i>	FY 2021	FY 2020
Banche	187,3	141,2
Assicurazioni	18,5	16,8
Industria	9,4	10,8
Pubblica Amministrazione	0,1	0,1
Altro	20,0	9,9
TOTALE	235,3	178,8

Ricavi per area geografica

<i>(valori in milioni di euro)</i>	FY 2021	FY 2020
Italia	131,7	112,0
DACH Region (Germania, Austria, Svizzera)	68,0	42,8
U.K. e Spagna	21,3	14,6
Cee Region (Polonia, Ucraina, Romaniaa)	14,3	9,4
TOTALE	235,3	178,8

Organico del Gruppo

	31.12.2021	31.12.2020
Dirigenti	155	131
Quadri	216	191
Impiegati	1.320	1.025
Apprendisti	89	101
Operai	1	0
TOTALE	1.781	1.448

3. Struttura del Gruppo e Azionariato

Il Gruppo Be (in breve Be) è tra i principali player italiani nel settore dell'IT Consulting. Il Gruppo fornisce servizi di Business Consulting, Information Technology (incluso Professional Services) e Digital Business (quest'ultima CGU creata a partire dal primo semestre 2020). Grazie alla combinazione di competenze specialistiche, avanzate tecnologie proprietarie ed esperienza consolidata, il Gruppo supporta primarie istituzioni finanziarie, assicurative ed industriali italiane nel migliorarne la capacità competitiva ed il potenziale di creazione di valore. Con quasi 1.800 dipendenti e sedi in Italia, Germania, Regno Unito, Svizzera, Austria, Polonia, Lussemburgo, Repubblica Ceca, Ucraina, Albania, Spagna e Romania il Gruppo ha realizzato nel corso del 2021 ricavi totali pari a Euro 235,3 milioni.

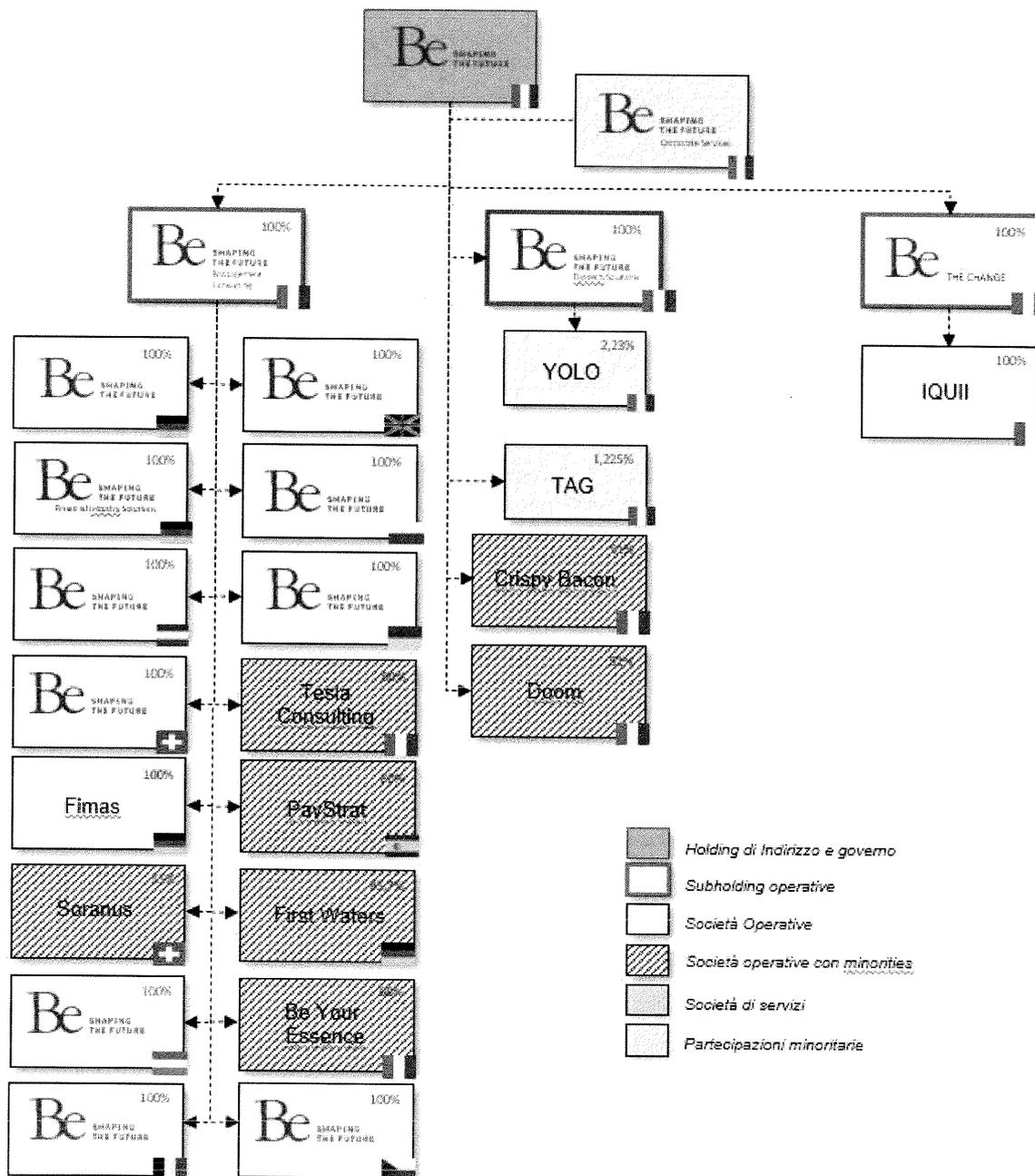
Be Shaping The Future S.p.A. (in breve Be S.p.A.), quotata nel Segmento Titoli ad Alti Requisiti (STAR) del Mercato Telematico Azionario (MTA), svolge attività di direzione e coordinamento, ai sensi degli articoli 2497 e seguenti del Codice Civile, nei confronti delle società del Gruppo attraverso attività di controllo e coordinamento nelle scelte gestionali, strategiche e finanziarie delle controllate nonché di gestione e controllo dei flussi informativi ai fini della redazione della documentazione contabile sia annuale che periodica.

Al 31 dicembre 2021 le azioni in circolazione ammontano a n. 134.897.272, e la compagine sociale, secondo quanto risulta dalle comunicazioni effettuate ai sensi dell'art. 120 del "Testo Unico delle disposizioni in materia di intermediazione Finanziaria" (T.U.F.) nonché in relazione alle comunicazioni ricevute secondo il regolamento di internal dealing, risulta come segue:

Azionisti

	Nazionalità	N. Azioni	% Capitale ordinario
Tamburi Investment Partners S.p.A.	Italiana	38.152.225	28,282
Innishboffin S.r.l.	Italiana	10.847.792	8,042
Be Shaping the Future S.p.A	Italiana	7.157.460	5,306
Stefano Achermann	Italiana	6.386.826	4,735
Carma Consulting S.r.l.	Italiana	2.900.779	2,150
Flottante		69.452.190	51,485
Totale		134.897.272	100,00

Di seguito si riporta la struttura del Gruppo Be alla data del 31 dicembre 2021¹.



¹ Nella struttura del Gruppo non sono inserite, in quanto non rilevanti, la società Paystrat Solutions S.I. (Payngy) controllata al 65,26% dalla società Payments and Business Advisors S.I. (Paystrat), la società Confinity GmbH, controllata al 100% dalla società Vimas GmbH, la società Human Mobility S.r.l., messa in liquidazione nel corso del mese di gennaio 2021, controllata al 51% da Be Shaping the Future S.p.A., Firstwaters GmbH, con sede a Vienna, controllata al 100% da Firstwaters GmbH, Crispy Bacon S.r.l. e Crispy Bacon Spk, controllate rispettivamente al 100% e al 90% da Crispy Bacon Holding S.r.l.

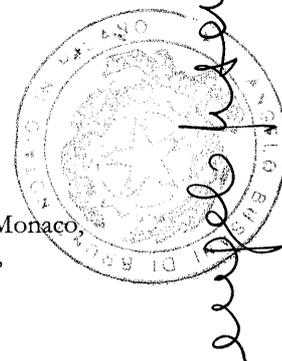
4. Modello di Business ed aree di attività

“Be” è un Gruppo specializzato nel segmento IT Consulting nel settore dei Financial Services. L’organizzazione è disegnata declinando la diversa specializzazione nel business consulting, nell’offerta di soluzioni e piattaforme e nei servizi professionali del segmento ICT Solutions e nella nuova business unit Digital.

I. BUSINESS CONSULTING

Il segmento del business consulting è focalizzato sulla capacità di supportare l’industria dei servizi finanziari nell’implementazione di strategie di business e/o nella realizzazione di rilevanti programmi di cambiamento. Competenze specialistiche sono in continuo sviluppo nelle aree dei sistemi di pagamento, nelle metodologie di planning & control, nell’area della “compliance” normativa, nei sistemi di sintesi e governo d’azienda, nei processi della finanza e dell’asset management.

Dimensioni	1.053 addetti al 31 dicembre 2021.
Settore di attività prevalente	Banking, Insurance.
Ricavi della linea al 31.12.2021	169,1 milioni di euro.
Sedi operative	Roma, Milano, Bologna, Londra, Kiev, Varsavia, Monaco, Vienna, Zurigo, Lussemburgo, Praga, Francoforte, Madrid, Bucharest, Magdeburgo



Il Gruppo opera nel settore Business Consulting attraverso le seguenti società controllate:

- **Be Management Consulting S.p.A. (già Be Consulting S.p.A.).** Fondata nel 2008, la società opera nel segmento della consulenza direzionale per le Istituzioni Finanziarie. L’obiettivo è affiancare le maggiori Istituzioni Finanziarie europee (c.d. Sistemically Important Financial Institutions – S.I.F.I.) nella loro creazione di valore con particolare attenzione ai cambiamenti che interessano il business, le piattaforme informatiche e i processi aziendali. Be Shaping the Future S.p.A., possiede il 100% del capitale sociale della società.
- **Be Shaping the Future Management Consulting Limited.** Con sede a Londra la società opera sul mercato inglese ed europeo, focalizzandosi sul segmento della consulenza per i servizi finanziari, con un portafoglio clienti di primario livello sia sul mercato inglese che internazionale. Presenta competenze specialistiche in ambito bancario e finanziario, con particolare riferimento al supporto al mondo dell’innovazione ed ai servizi di pagamento.
- **Be Ukraine LLC.** Costituita a dicembre 2012 con sede a Kiev, svolge attività di consulenza e sviluppo in tema di sistemi di core banking e nelle aree della contabilità e delle segnalazioni bancarie e della “compliance”. Be Management Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della Società.
- **Be Shaping the Future, sp zo.o.** Costituita a gennaio 2013 con sede a Varsavia, svolge attività di consulenza e “system integration” in ambito Retail banking, Capital Markets, CRM (Salesforce) e Digital (Backbase). Be Management Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della società.
- **Be Shaping the Future GmbH.** Società con sede a Monaco di Baviera specializzata nei servizi di consulenza ICT prevalentemente nel mercato tedesco, così come Be Shaping the Future

GmbH (ex Targit GmbH) con sede a Vienna e Be TSE Switzerland AG con sede a Zurigo operano nel mercato austriaco e svizzero. Nel corso del mese di gennaio Be Management Consulting S.p.A. ha perfezionato l'acquisito dell'ulteriore 10% del capitale sociale della Società Be Shaping the Future GmbH; di conseguenza controlla il Gruppo con una percentuale pari al 100,00%. Nel corso del terzo trimestre Be Shaping the Future GmbH ha ceduto la propria partecipazione totalitaria nelle società Be Shaping the Future GmbH (ex Targit GmbH) e Be TSE Switzerland AG alla società del Gruppo Be Management Consulting S.p.A..

- **Be Shaping the Future Financial Industry Solutions AG.** Società con sede nei pressi di Monaco di Baviera, partecipata al 100,00% da Be Management Consulting S.p.A., è specializzata nella Consulenza e soluzioni IT nel settore pagamenti ed, in particolare, nell'ambito SWIFT. Nel corso del terzo trimestre Be Shaping the Future GmbH ha ceduto la propria partecipazione totalitaria alla società del Gruppo Be Management Consulting S.p.A..
- **FIMAS GmbH.** Società con sede a Francoforte, partecipata al 100% da Be Management Consulting S.p.A., è specializzata nei servizi di consulenza e IT per “*asset manager*”, Borse, “*CSD*”, “*clearing house*” e banche depositarie. Nel corso del terzo trimestre Be Shaping the Future GmbH ha ceduto la propria partecipazione pari al 90% alla società del Gruppo Be Management Consulting S.p.A., mentre nel corso del quarto trimestre è stato acquisito il restante 10% del capitale di terzi.
- **Confinity GmbH.** Originariamente costituita come joint venture da FIMAS e Q-Fin (ora Fimas GmbH), operativa nello specifico settore della fornitura ai medesimi clienti di FIMAS di personale in modalità di somministrazione (ANÜ – Arbeitnehmerüberlassung) per la quale dispone di apposita licenza. Fimas GmbH detiene una partecipazione in Confinity GmbH pari al 100%.
- **Payments and Business Advisors S.L.** (in breve **Paystrat**). Società con sede a Madrid, partecipata al 80% da Be Consulting S.p.A., è specializzata nei servizi di “*advisory*” per gli operatori dell'industria dei pagamenti, in ambiti quali “*digital wallet*”, “*loyalty*” e “*market intelligence*”. La società detiene una partecipazione in Paystrat Solutions S.L. pari al 65,26%.
- **Tesla Consulting S.r.l.** Società con sede a Bologna, operante nell'ambito "Cyber Security" e "Digital Forensics", è partecipata al 60% da Be Management Consulting S.p.A.
- **Be Your Essence S.r.l.** Società benefit e startup innovativa a vocazione sociale con sede a Milano, nasce per offrire alle maggiori realtà pubbliche e private servizi consulenziali in tema di Innovability, è partecipata al 60% da Be Management Consulting S.p.A.
- **Firstwaters GmbH.** Società di Management Consulting, con sede a Francoforte, è specializzata in progetti di trasformazione della value chain del Corporate & Investment Banking per diverse asset class e strumenti finanziari, opera anche attraverso la controllata al 100% Firstwaters GmbH con sede a Vienna. Be Management Consulting S.p.A. controlla il Gruppo con una percentuale pari al 85,71%.
- **Soranus AG.** Società di Management Consulting basata in Svizzera con sede a Zurigo, è specializzata nella Financial Industry, è partecipata al 55% da Be Management Consulting S.p.A.
- **Be Shaping the Future SARL** Società costituita nel 2021 con sede a Lussemburgo, nasce per offrire servizi professionali di consulenza organizzativa ed IT.
- **Be Shaping the Future Czech republic s.r.o.** Società costituita nel 2021 con sede a Praga, nasce per offrire servizi professionali di consulenza organizzativa ed IT.
- **Be Think Solve Execute RO S.r.l.** Costituita a luglio 2014 con sede a Bucarest, sviluppa attività in “near shoring” del Gruppo nel settore della “system integration” su progetti ad elevata complessità, quali soluzioni per la multicanalità. Be Shaping the Future S.p.A. possiede il 100% del capitale sociale della Società. Nel corso del quarto trimestre Be Shaping the Future S.p.A. ha

ceduto la propria partecipazione pari al 100% alla società del Gruppo Be Management Consulting S.p.A e conseguentemente è stata inserita nella CGU Consulting (in precedenza era nella CGU Solutions).

II. ICT SOLUTIONS

Il segmento dell'ICT Solutions ha la capacità di coniugare la conoscenza del settore con l'offerta di prodotti, piattaforme e soluzioni tecnologiche capaci di dar vita a linee di business legate ad applicazioni leader di segmento ad elevata specializzazione.

Dimensioni	499 addetti al 31 dicembre 2021.
Settori di Attività prevalenti	Banking, Insurance, Energy e Pubblica Amministrazione.
Ricavi della Linea al 31.12.2021	52,7 milioni di Euro.
Sedi operative	Roma, Milano, Torino.

Il Gruppo Be opera nel settore ICT Solutions attraverso la seguente società controllata:

- **Be Shaping the Future, DigiTech Solutions S.p.A.** Ha l'obiettivo di offrire consulenza specialistica in ambito ICT e servizi di system integration su prodotti/piattaforme proprietarie o di soggetti terzi leader di mercato. Negli anni scorsi particolare attenzione è stata dedicata alle nuove architetture tecnologiche che hanno caratterizzato l'attuale processo di digitalizzazione delle principali Banche e Assicurazioni in Italia dove sono state maturate esperienze distintive nella realizzazione di sistemi di front end in ottica di multicanalità, sistemi di Back end di controllo e governo di impresa (specie nel settore assicurativo vita grazie ad un sistema proprietario tra i leader di mercato) e piattaforme "Data & Analytics". Il mercato di riferimento è quello delle Banche e Assicurazioni a cui sono affiancati in misura più marginale il settore delle *utilities* e l'industria delle piccole/medie aziende. Sono attive allo stato collaborazioni e partnership con alcuni dei principali "player" di riferimento dell'industria ICT e con alcune selezionate fintech e insurtech. Be Shaping the Future S.p.A., possiede il 100% del capitale sociale della Società.



III. DIGITAL

Il segmento del Digital business è volto ad assistere le società clienti nell'implementazione della trasformazione digitale generata dai nuovi canali di business. In particolare, l'offerta del Gruppo si focalizza sullo sviluppo di applicazioni web, mobile e social media, sulla produzione e distribuzione di contenuti digitali, su soluzioni verticali digitali ed a supporto della mobilità dell'uomo.

Dimensioni	171 addetti al 31 dicembre 2021
Settori di Attività prevalenti	Banking, Insurance, Energy e Pubblica Amministrazione.
Ricavi della Linea al 31.12.2021	13,5 milioni di Euro
Sedi operative	Roma, Milano, Predazzo, Bolzano, Marostica, Tirana.

Il Gruppo Be opera nel settore Digital attraverso le seguenti società controllate:

- **Be the Change S.r.l.** Società costituita nel 2021 con sede a Milano, rivestirà nel breve termine il ruolo di holding del polo "Digital" Engagement del Gruppo.

- **Iquii S.r.l.** Costituita nel 2011, è specializzata nello sviluppo di soluzioni digital, web e mobile con particolare attenzione ai temi della system integration, della user e customer experience e dello sviluppo di nuovi modelli di revenue. Nel corso del mese di gennaio 2021 Be DigiTech Solutions S.p.A. ha completato l'acquisto delle quote di minoranza della società (pari al 49%); conseguentemente detiene il 100% della Società. Nel corso del mese di aprile la società Juniper Extensible Solutions S.r.l., con sede in provincia di Trento, "digital company" italiana attiva nello sviluppo di soluzioni software per il web e multimediali, nei settori dello Sport, della Musica e degli Eventi, successivamente all'acquisto da parte di Be DigiTech Solutions S.p.A. delle quote di minoranza delle società (pari al 49%), è stata fusa per incorporazione in Iquii S.r.l. Nel corso del quarto trimestre Be DigiTech Solutions S.p.A. ha ceduto la propria partecipazione pari al 100% alla società del Gruppo Be the Change S.r.l.
- **Dream of Ordinary Madness (Doom) Entertainment.** Costituita ad Aprile 2020 da uno spinoff della società ZDF dell'artista Federico Lucia (in arte Fedez) con sede a Milano, opera nell'area di business dedicata al Digital Engagement. Doom è un'agenzia creativa che gestisce un portafoglio di talenti tra cui musicisti, sportivi ed influencer. Il modello di business prevede principalmente due modalità operative: la prima consiste nella gestione attiva del portafoglio dei talenti e nella ricerca di opportunità commerciali (es. sponsorizzazioni), tramite la loro partecipazione in campagne di comunicazione e marketing delle aziende clienti. La seconda linea operativa consiste nello sviluppo completo di progetti di comunicazione per le aziende clienti. Be Shaping the Future S.p.A. detiene il 51% della Società.
- **Crispy Bacon Holding S.r.l.** Società con elevata specializzazione nel design UX/UI, nello sviluppo web-mobile e nelle infrastrutture cloud, con sede a Marostica, Milano e Tirana realizza il 60% dei ricavi nell'industria dei servizi finanziari, è partecipata al 51% dalla Be Shaping the Future S.p.A. Crispy Bacon Holding S.r.l. detiene il 100% di Crispy Bacon S.r.l. ed il 90% di Crispy Bacon Shpk (con sede a Tirana), il cui rimanente 10% è detenuto da soci terzi locali.

5. Eventi significativi che hanno interessato il Gruppo nel 2021

Deliberazioni Assembleari rilevanti

In data 22 aprile 2021 l'Assemblea degli Azionisti si è riunita in prima convocazione in sede ordinaria, deliberando in merito a:

- approvazione del Bilancio di Esercizio al 31.12.2020, destinazione dell'utile di esercizio 2020 e distribuzione del dividendo;
- approvazione della relazione sulla remunerazione ex Articolo 123-ter D. Lgs. 24 febbraio 1998 n. 58;
- nuovo piano di acquisto e disposizione di azioni proprie, previa revoca dell'autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie concessa dall'Assemblea ordinaria degli azionisti del 22 aprile 2020;
- nomina del nuovo Collegio Sindacale della Società cui è stato affidato l'incarico per tre esercizi, e pertanto fino all'approvazione del bilancio relativo all'esercizio che si chiuderà il 31 dicembre 2023, composto dai seguenti (3) sindaci effettivi: Stefano de Angelis (Presidente), Rosita Francesca Natta, Giuseppe Leoni e dai seguenti (2) sindaci supplenti: Susanna Russo, Roberta Pirola;

- conferimento dell'incarico novennale di revisione legale dei conti, oltre che della revisione della DNF consolidata per il triennio 2021-2023, su proposta del Consiglio di Amministrazione, che a sua volta ha preso atto della raccomandazione formulata dal Collegio Sindacale uscente, alla società di revisione PricewaterhouseCoopers S.p.A..

Eventi rilevanti per lo sviluppo del business

Nel corso del mese di gennaio 2021 il Gruppo Be ha raggiunto un accordo per l'acquisizione dell'85,71% del capitale sociale di Firstwaters GmbH, società di Management Consulting, con sede a Francoforte e Vienna, per il segmento delle Financial Institutions. Fondata nel 2000, Firstwaters è azienda riconosciuta con notevole esperienza in progetti di trasformazione della value chain del Corporate & Investment Banking (Front-Office, Pricing/Modelling, Settlement, Accounting, Market Risk Management) per diverse asset class (FX/MM, IRD, CRD, Azioni, Commodities, ecc.) e strumenti finanziari (Spot, ETD, derivati OTC). L'accordo prevede l'acquisizione iniziale da parte di Be dell'85,71% del capitale sociale di Firstwaters nel primo trimestre del 2021 a fronte di un prezzo inclusa la cassa di 12,2 milioni di euro. Il restante capitale sociale rimarrà nelle mani dei due amministratori delegati Marco Fäth e Martin Peter, che continueranno a guidare la crescita dell'azienda. Be completerà l'acquisto delle azioni rimanenti alla fine dell'esercizio 2024. Il prezzo della parte rimanente sarà basato sui risultati della società nel 2022, 2023 e 2024.

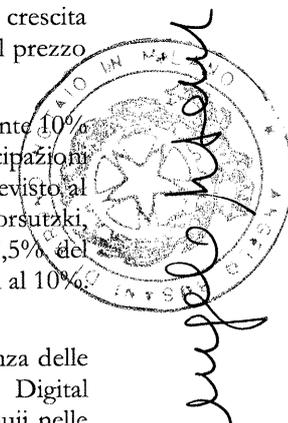
Nel corso del mese di gennaio 2021 il Gruppo Be ha perfezionato l'acquisizione del rimanente 10% del capitale sociale di Be Shaping The Future GmbH. La società gestisce tutte le partecipazioni nell'area Germania, Austria e Svizzera. L'accordo anticipa di quattro anni un passaggio previsto al termine dell'esercizio 2024. La quota acquistata era sin qui detenuta da Rüdiger Borsutzki, l'originario fondatore. Nominalmente l'acquisizione ha riguardato una quota pari al 7,5% del capitale della società che, va segnalato, possiede il 25% di azioni proprie, per un totale pari al 10%. Be arriva così a detenere il 100% del capitale di Be Shaping The Future GmbH.

Nel mese di gennaio 2021 il Gruppo Be ha completato l'acquisto delle quote di minoranza delle società Iquii e Juniper Extensible Solutions per realizzare un polo di soluzioni di Digital Engagement che si ponga come leader in Italia nello specifico settore. Sotto il brand Iquii nelle prossime settimane nascerà uno degli operatori più avanzati nella progettazione, nel design dell'interazione mobile e web, nella realizzazione di soluzioni digitali di brand engagement e loyalty in diverse industrie quali Finance, Sport e Retail. Il costo dell'operazione per Be è stato pari a Euro 1,560 milioni nella somma delle due transazioni. Tale operazione si iscrive in un più ampio accordo tra Be ed il management delle due aziende che vede la valorizzazione del ruolo dei Soci Fondatori con forme di ulteriore condivisione della futura creazione di valore.

Sempre nel mese di gennaio 2021 la società Human Mobility S.r.l. è stata messa in liquidazione.

Nel corso del mese di febbraio il Gruppo Be ha acquisito il 60% del capitale sociale di Be Your Essence ("BYE"), startup innovativa a vocazione sociale costituita come Società Benefit e certificata B Corp, nata per iniziativa di Oscar Di Montigny per offrire alle maggiori realtà pubbliche e private del nostro Paese servizi consulenziali in tema di Innovability (la nuova disciplina che coniuga innovazione e sostenibilità). La partnership con Di Montigny - uno dei professionisti tra i più appassionati ed attivi in Italia per impegno nella ricerca e nella divulgazione di nuovi modelli di business e di impresa - intende posizionare il Gruppo Be all'avanguardia in questo settore in grande sviluppo. Nei prossimi anni sono previsti infatti investimenti molto significativi da parte di tutti gli stakeholder della società civile, pubblici e privati, per adeguare il proprio modello di business ai principi di sostenibilità, responsabilità sociale e rispetto dell'ambiente.

Nel corso del mese di aprile, la società Juniper S.r.l. è stata oggetto di fusione per incorporazione nella società Iquii S.r.l. con effetti civilistici a partire dal 1 maggio 2021 e contabili e fiscali retroattivi al 1 gennaio 2021.



Nel corso dei mesi di maggio e giugno il Gruppo Be, tramite la società Be Consulting, facendo seguito agli accordi contrattuali sottoscritti in sede di acquisizione, ha acquisito dai soci terzi un ulteriore 30% della società Fimas GmbH ed un ulteriore quota del 20% della società Payments and Business Advisors S.L. (in breve Paystrat), portando la propria quota di partecipazione rispettivamente al 90% in Fimas ed all'80% in Paystrat.

Durante il mese di luglio Be ha raggiunto un accordo preliminare per l'acquisizione del 55% del capitale sociale di una società Soranus AG – specializzata nella Financial Industry - con circa Euro 9 milioni di fatturato. Il prezzo previsto, subordinatamente a Due Diligence, è stato stabilito in Euro 4,7 milioni a fronte di un EBITDA della società di Euro 1,14 milioni e di una PFN positiva di Euro 0,9 milioni. Il prezzo per il 55% iniziale è stato parzialmente pagato al closing e poi definitivamente adeguato alla fine dell'anno fiscale 2021 in base alla performance media dell'EBITDA raggiunto dalla società nel 2020 e 2021. Gli attuali amministratori delegati resteranno azionisti di minoranza della società target e si sono impegnati a guidare la crescita dell'azienda. Be completerà poi l'acquisizione delle azioni rimanenti attraverso una struttura di opzioni Put & Call da esercitare nei prossimi anni.

Inoltre Be si è aggiudicata un nuovo incarico pluriennale con una importante Istituzione Finanziaria Tedesca avente un ruolo “sistemico” nel mercato dei servizi finanziari in Germania ed in Europa. Il contratto prevede la fornitura da parte di Be di servizi professionali di consulenza organizzativa ed IT per un valore complessivo minimo di Euro 8 milioni in tre anni. L'obiettivo del progetto è la gestione in esercizio di alcuni dei sistemi a maggiore criticità nonché il supporto ad una rapida transizione verso processi e tecnologie IT all'avanguardia. L'accordo richiede che i servizi siano erogati nel territorio del Lussemburgo e della Repubblica Ceca.

A tal fine, tra il terzo ed il quarto trimestre il Gruppo ha costituito nel corso del mese di settembre la società Be Shaping the Future SARL e Be Shaping the Future Czech republic s.r.o., entrambe controllate al 100% da Be Management Consulting S.p.A.

A fine luglio il Gruppo ha perfezionato il trasferimento delle proprie controllate operative in Germania, Austria e Svizzera dalla sub-holding tedesca Be Shaping The Future GmbH di Monaco di Baviera alla società italiana Be Shaping The Future Management Consulting S.p.A, vero motore del polo consulting.

Nel corso del quarto trimestre il Gruppo ha finalizzato l'acquisto del 51% del capitale sociale di Crispy Bacon, società con elevata specializzazione nel design UX/UI, nello sviluppo web-mobile e nelle infrastrutture cloud. Crispy, con sede a Marostica, Milano e Tirana (Albania) e realizza il 60% dei ricavi nell'industria dei servizi finanziari.

Il corrispettivo pagato per il 51% è stato pari a 2,3 milioni di euro, corrispondente ad un valore complessivo dell'azienda pari a 4,5 milioni di euro, comprensivo di una PFN (posizione finanziaria netta) positiva al closing pari a 740 mila euro. L'acquisizione avverrà contro cash, in parte con utilizzo di linea di credito di primaria istituzione bancaria. Prevista una struttura di Put&Call options con scadenza ultima nel 2028 per la rimanente quota del capitale.

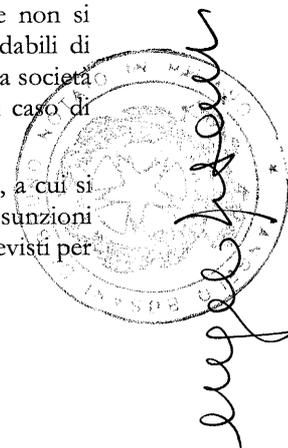
Nel corso del mese di dicembre il Gruppo Be ha acquisito la quota residua pari al 10% delle quote di minoranza di Fimas GmbH. Il costo dell'operazione per Be è stato pari a circa Euro 0,6 milioni. Sempre a dicembre il Gruppo ha perfezionato il trasferimento della propria controllata operativa in Romania dalla Capogruppo alla società Be Shaping The Future Management Consulting S.p.A, vero motore del polo consulting, oltre che il trasferimento della partecipazione della società Iquii S.r.l. dalla Be Digatech Solutions alla società Be the Change S.r.l.

Anticipando quanto esposto nel paragrafo 9.1 Principali rischi ed incertezze cui il Gruppo Be è esposto, a partire dal mese di gennaio 2020, lo scenario nazionale e internazionale è stato caratterizzato dalla diffusione del Covid19 e dalle conseguenti misure restrittive per il suo contenimento, attuate da parte delle autorità pubbliche dei Paesi interessati. Tali circostanze, straordinarie per natura ed estensione, hanno avuto ripercussioni, dirette e indirette, sull'attività

economica mondiale creando un contesto di generale incertezza ancora attuale. Al fine di prevenire e contenere la diffusione della pandemia sul territorio nazionale, il Gruppo ha operato tempestivamente e conformemente con i propri protocolli e policy in materia di gestione delle emergenze e crisi aziendali, istituendo un Comitato di Crisi che ha messo in atto un piano di contingency per garantire la sicurezza e la salute dei propri dipendenti e collaboratori, disponendo ed estendendo ove possibile il ricorso alla modalità dello smart-working. A livello operativo, la maggior parte dell'azienda ha lavorato/lavora in modalità smart-working e sono state potenziate le dotazioni tecnologiche a supporto dell'operatività remota. La continuità è stata ovunque garantita. Così come nell'anno 2020, anche nel 2021, stante la particolare tipologia del mercato di riferimento del Gruppo Be – principalmente solo Istituzioni Finanziarie di rilevante dimensione – la pandemia Covid-19 ha avuto un impatto pressoché nullo sui risultati economici del Gruppo. Bisogna considerare infatti che le Istituzioni Finanziarie che rappresentano la quasi totalità dei clienti del Gruppo Be, svolgono servizi che sono stati ritenuti “essenziali” dai Decreti Ministeriali.

In relazione alle incertezze derivanti dal conflitto in corso tra Russia ed Ucraina, si ricorda che il Gruppo Be ha una propria presenza in Kiev attraverso la propria controllata Be Ukraine. La società opera verso le filiali di primari Istituti Internazionali, con 40 dipendenti diretti e circa Euro 1 milione di fatturato. Allo stato le attività ordinarie continuano senza soluzione di continuità e non si evidenziano interruzioni nei flussi di pagamento. Non è possibile definire scenari affidabili di evoluzione, tuttavia, per la dimensione poco rilevante (inferiore all'1%) del contributo della società al consolidato del Gruppo, non si intravedono impatti economici significativi anche in caso di peggioramento della situazione attuale.

Alla luce di quanto esposto sopra e in virtù dei risultati conseguiti dal Gruppo nel 2021, a cui si rimanda ai paragrafi successivi, si ritiene che non vi siano ragioni per non confermare le assunzioni effettuate in sede di approvazione del bilancio 2021 con riferimento anche agli obiettivi previsti per il corrente ed i prossimi esercizi.



6. Analisi dei dati economici, finanziari e patrimoniali

A seguito dell'entrata in vigore del Regolamento (CE) n. 1606/2002 emanato dal Parlamento Europeo e dal Consiglio Europeo nel luglio 2002 e del D.Lgs. 38/2005, il bilancio consolidato e d'esercizio di Be a cui si fa rinvio sono redatti conformemente ai principi contabili internazionali (IAS/IFRS) emanati dall'International Accounting Standard Board (IASB) ed omologati in sede comunitaria. Secondo le facoltà previste dal Decreto Legislativo n. 32 del 2 febbraio 2007 la Relazione sulla Gestione del bilancio annuale 2021 include, come nell'esercizio precedente, le informazioni relative sia al Bilancio Consolidato che al Bilancio d'Esercizio della Capogruppo Be S.p.A.

Indicatori alternativi di performance

In conformità a quanto indicato nella raccomandazione ESMA in materia di indicatori alternativi di performance (ESMA/2015/1415), di seguito sono evidenziati i principali indicatori alternativi di performance utilizzati per monitorare l'andamento economico e finanziario del Gruppo.

Margine operativo Lordo o EBITDA – è una misura non-GAAP utilizzata dal Gruppo per misurare la propria performance. L'EBITDA è calcolato come la somma algebrica dell'utile di periodo al lordo delle imposte, dei proventi (inclusi utile e perdite su cambi), degli oneri finanziari, e degli elementi non monetari quali ammortamenti, svalutazioni e degli accantonamenti a fondi ancorché classificati in altre voci di conto economico. Si segnala che l'EBITDA non è identificato come misura contabile nell'ambito dei principi contabili IAS/IFRS adottati dall'Unione Europea. Conseguentemente, il criterio di determinazione applicato dalla Società potrebbe non essere omogeneo con quello

adottato da altri gruppi e, pertanto, il saldo ottenuto dalla Società potrebbe non essere comparabile con quello determinato da questi ultimi.

Indebitamento Finanziario Netto – rappresenta un valido indicatore della struttura finanziaria del Gruppo. È determinato quale risultante dei debiti finanziari correnti e non correnti al netto delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti, nonché delle attività finanziarie correnti.

Capitale investito netto – rappresenta una grandezza patrimoniale per identificare gli impieghi di capitale (mezzi propri e mezzi di terzi) investiti nell'azienda.

Le riconciliazioni dei suddetti indicatori con le voci di bilancio sono espone con riferimento all'Ebitda nelle tabelle di conto economico ai paragrafi 6.1 e 6.3 e con riferimento all'Indebitamento Finanziario Netto e al Capitale Investito Netto nelle tabelle di Stato Patrimoniale ai paragrafi 6.1 e 6.4.

6.1 Andamento economico del Gruppo

Il totale dei ricavi si attesta a Euro 235,3 milioni rispetto a Euro 178,8 milioni nel 2020 (+31,6%). Il totale dei ricavi realizzato dalle controllate estere si attesta a Euro 103,6 milioni (pari al 44,0% del totale dei ricavi di Gruppo), rispetto al totale dei ricavi pari ad Euro 66,8 milioni al 31 dicembre 2020 (37,6% del totale dei ricavi di Gruppo).

I Ricavi sono pari ad Euro 232,9 milioni rispetto ad Euro 176,6 milioni dell'esercizio 2020 (+31,9%). Gli Altri ricavi e proventi sono pari ad Euro 2,3 milioni, contro Euro 2,2 milioni dell'esercizio precedente (+7,9%).

I costi operativi al netto delle capitalizzazioni interne sono pari a Euro 198,1 milioni rispetto a Euro 150,4 milioni nel 2020 (+32%) ed in particolare:

- i costi per servizi risultano pari a circa Euro 96,4 milioni (+29,2%);
- il costo del personale si attesta a Euro 104,3 milioni (+31,1%);
- le capitalizzazioni di costi, prevalentemente di personale impegnato sui progetti di sviluppo delle piattaforme software di proprietà, ammontano a Euro 4,9 milioni (-16,0%).

Il Margine Operativo Lordo (EBITDA) è pari a Euro 37,1 milioni, in crescita del 30,7% rispetto al 2020 (Euro 28,4 milioni). L'*EBITDA margin*, risulta pari al 15,8 % contro 15,9 % del 2020.

Gli Ammortamenti sono risultati pari a Euro 10,5 milioni contro Euro 10,2 milioni dell'esercizio precedente (+2,7%).

Gli accantonamenti e svalutazioni ammontano complessivamente ad Euro 6,0 milioni, contro Euro 3,6 milioni dell'esercizio precedente. Gli accantonamenti comprendono costi stimati per un importo di Euro 3,5 milioni di natura incerta nella realizzazione, contabilizzati per natura tra i costi del personale nel Conto Economico di bilancio (contro Euro 1,9 milioni dell'esercizio precedente).

Il Risultato Operativo (EBIT) è pari a Euro 20,6 milioni, in crescita del 40,8% rispetto al 2020 (Euro 14,6 milioni). L'*EBIT margin* si attesta al 8,8% contro il 8,2% del 2020.

Il Risultato ante imposte in funzionamento è pari a Euro 18,8 milioni, in crescita del 40,6% rispetto al 2020 (Euro 13,3 milioni).

Le Imposte dell'esercizio 2021 presentano un valore pari ad Euro 6,2 milioni, contro Euro 4,2 milioni relativi all'esercizio precedente.

L'Utile netto di pertinenza del Gruppo è pari a Euro 11,6 milioni contro un risultato positivo di Euro 8,0 milioni dell'esercizio 2020, in crescita del 46,1%.

Al 31 dicembre 2021 non risulta alcun effetto economico derivante dalle “attività destinate alla dismissione”, quindi i costi ed i ricavi esposti nel Conto Economico consolidato sono riferiti unicamente alle “attività in funzionamento”.

Di seguito si espone il Conto Economico consolidato riclassificato al 31 dicembre 2021 confrontato con i valori dell'esercizio precedente.

Conto Economico consolidato riclassificato

Valori in migliaia di Euro	FY 2021	FY 2020	Δ	Δ (%)
Ricavi	232.923	176.645	56.278	31,9%
Altri Ricavi e proventi	2.334	2.164	170	7,9%
Totale Ricavi	235.257	178.809	56.448	31,6%
Costi per materie prime e materiali di consumo	(172)	(155)	(17)	11,0%
Spese per servizi e utilizzo beni di terzi	(96.420)	(74.620)	(21.800)	29,2%
Costi del personale	(104.329)	(79.550)	(24.779)	31,1%
Altri costi	(2.126)	(1.928)	(198)	10,3%
Capitalizzazioni interne	4.927	5.868	(941)	(16,0%)
Margine Operativo Lordo (EBITDA)²	37.137	28.424	8.713	30,7%
Ammortamenti	(10.517)	(10.236)	(281)	2,7%
Svalutazioni e accantonamenti ³	(6.043)	(3.577)	(2.466)	68,9%
Risultato Operativo (EBIT)	20.577	14.611	5.966	40,8%
Proventi ed oneri finanziari netti	(1.812)	(1.265)	(547)	43,2%
Risultato ante imposte da attività in funzionamento	18.765	13.346	5.419	40,6%
Imposte	(6.212)	(4.234)	(1.978)	46,7%
Risultato netto derivante da attività in funzionamento	12.553	9.112	3.441	37,8%
Risultato netto derivante da attività destinate alla dismissione	0	0	0	n.a.
Risultato netto consolidato	12.553	9.112	3.441	37,8%
Risultato netto di competenza di Terzi	908	1.139	(231)	(20,3%)
Risultato netto del Gruppo	11.645	7.973	3.672	46,1%

Di seguito si riporta la composizione del valore dei ricavi totali per area di attività:

² Margine Operativo Lordo (EBITDA): tale indicatore alternativo di performance è calcolato come risultato netto del gruppo rettificato di talune voci di conto economico. In particolare, oltre alle rettifiche ammesse ad interessi, imposte e ammortamenti l'indicatore è aggiustato delle voci accantonamenti per bonus al personale pari ad Euro 3,5 milioni, inclusi nella voce costi del personale (si veda Nota 31 della Nota Integrativa), della voce Perdita di valore di attività correnti per Euro 0,4 milioni (si veda Nota 35 della Nota Integrativa), della voce Costi per piani a benefici definiti per Euro 2,0 milioni di natura incerta nella realizzazione, relativi ai premi variabili pluriennali da riconoscere ad amministratori e Key people (si veda Nota 36 della Nota Integrativa) e della voce Accantonamenti a fondi per Euro 0,2 milioni (si veda Nota 37 della Nota Integrativa).

³ Tale voce include, come specificato sopra, gli accantonamenti per bonus al personale pari ad Euro 3,5 milioni, inclusi nella voce costi del personale (si veda Nota 31 della Nota Integrativa), della voce Perdita di valore di attività correnti per Euro 0,4 milioni (si veda Nota 35 della Nota Integrativa), della voce Costi per piani a benefici definiti per Euro 2,0 milioni di natura incerta nella realizzazione, relativi ai premi variabili pluriennali da riconoscere ad amministratori e Key people (si veda Nota 36 della Nota Integrativa) e della voce Accantonamenti a fondi per Euro 0,2 milioni (si veda Nota 37 della Nota Integrativa).

Ricavi per area di attività

<i>Valori in milioni di Euro</i>	FY 2021	%	FY 2020	%	Δ (%)
Business Consulting	169,1	71,9%	126,5	70,7%	33,7%
ICT Solutions	52,7	22,4%	42,1	23,5%	25,2%
Digital	13,5	5,7%	10,1	5,6%	33,7%
Altro	0,0	0,0%	0,1	0,1%	(100,0%)
TOTALE	235,3	100,0%	178,8	100,0%	31,6%

Dall'analisi della composizione dei ricavi totali per area di attività emerge quanto segue:

- il business Consulting conferma un peso significativo e ricavi totali in crescita del 33,7% rispetto al valore registrato al 31 dicembre 2020;
- il business ICT Solutions nel complesso registra una crescita dei ricavi totali pari al 25,2% rispetto al 31 dicembre 2020;
- il business Digital, in precedenza parzialmente incorporato nel settore ICT, acquista evidenza autonoma con ricavi totali in aumento del 33,7% rispetto al 31 dicembre 2020, grazie anche alle nuove operazioni societarie avvenute nel periodo di riferimento.

Di seguito si riporta la composizione dei ricavi totali anche per tipologia di clientela.

Ricavi per clientela

<i>Valori in milioni di Euro</i>	FY 2021	%	FY 2020	%	Δ (%)
Banche	187,3	79,6%	141,2	79,0%	32,6%
Assicurazioni	18,5	7,9%	16,8	9,4%	10,1%
Industria	9,4	4,0%	10,8	6,0%	(13,0%)
Pubblica Amministrazione	0,1	0,0%	0,1	0,1%	0,0%
Altro	20,0	8,5%	9,9	5,5%	n.a.
TOTALE	235,3	100,0%	178,8	100,0%	31,6%

Di seguito si riporta la composizione dei ricavi totali anche per area geografica:

Ricavi per area geografica

<i>Valori in milioni di Euro</i>	FY 2021	%	FY 2020	%	Δ (%)
Italia	131,7	56,0%	112,0	62,6%	17,6%
DACII Region (Germania, Austria, Svizzera)	68,0	28,9%	42,8	24,0%	58,7%
U.K.e Spagna	21,3	9,0%	14,6	8,2%	45,6%
Cee Region (Polonia, Ucraina, Romaniaa)	14,3	6,1%	9,4	5,3%	51,7%
TOTALE	235,3	100,0%	178,8	100,0%	31,6%

Si segnala infine che nell'esercizio 2021 il valore dei ricavi totali è originato per il 56,0% dal mercato domestico e per il residuo 44,0% dal mercato estero. Continua ad avere un peso

significativo la DACH Region (DE, AUT e SUI) che ha contribuito alla generazione di ricavi per complessivi Euro 68,0 milioni, in crescita del 58,7% rispetto all'esercizio precedente.

I mercati della Cee Region registrano ricavi pari ad Euro 14,3 milioni in crescita del 51,7% rispetto all'esercizio precedente mentre il mercato UK e Spagna ha generato ricavi complessivi pari ad Euro 21,3 milioni, in crescita anch'esso del 51,7% rispetto all'esercizio precedente.

6.2 Analisi patrimoniale e finanziaria del Gruppo

Si riporta in forma sintetica la Situazione Patrimoniale consolidata al 31 dicembre 2021, comparata con la medesima situazione alla data del 31 dicembre 2020.

Stato Patrimoniale riclassificato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.12.2021	31.12.2020	Δ	Δ (%)
Attivo non corrente	131.582	104.150	27.432	26,3%
Attivo corrente	37.142	36.324	818	2,3%
Passività non correnti	(16.319)	(14.179)	(2.140)	15,1%
Passività correnti	(77.206)	(64.279)	(12.927)	20,1%
Attività/Passività in dismissione	2.706	0	2.706	n.a.
Capitale Investito Netto	77.905	62.016	15.889	25,6%
Patrimonio Netto	67.917	58.893	9.024	15,3%
Indebitamento da Attività/Passività in dismissione	2.434	0	0	n.a.
Indebitamento finanziario	7.554	0	0	n.a.
Indebitamento Finanziario Netto	9.988	3.123	6.865	n.a.

L'attivo non corrente è costituito principalmente dagli avviamenti per Euro 96,7 milioni, rilevati in sede di aggregazioni aziendali, dalle immobilizzazioni immateriali per Euro 18,7 milioni, prevalentemente riconducibili a software, dai diritti d'uso per Euro 10,3 milioni, da immobilizzazioni materiali per Euro 2,7 milioni, dalle imposte anticipate per Euro 0,5 milioni e da crediti e altre attività non correnti, oltre alle partecipazioni in altre imprese, per complessivi Euro 2,6 milioni.

L'attivo corrente registra un incremento pari ad Euro 0,8 milioni rispetto al 31 dicembre 2020. La variazione è da attribuirsi principalmente all'aumento dei crediti commerciali e alla diminuzione dei crediti tributari.

Le passività non correnti sono riferite principalmente a debiti per TFR per Euro 8,0 milioni, ad imposte differite per Euro 4,7 milioni e fondi per rischi e oneri per Euro 3,6 milioni.

Le passività correnti sono composte principalmente da debiti commerciali per Euro 27,4 milioni, fondi rischi e oneri per Euro 3,9 milioni, altre passività per Euro 41,5 milioni e debiti tributari per Euro 4,9 milioni. La voce registra un incremento complessivo pari a Euro 12,9 milioni, principalmente dovuto alla variazione dei debiti commerciali, dei debiti tributari e delle altre passività e debiti diversi.

Tra le attività e passività in dismissione sono state riclassificati principalmente i valori dell'avviamento per Euro 3,1 milioni, i crediti commerciali per Euro 1,5 milioni ed i debiti commerciali per Euro 2,1 milioni relativi alla società Doom S.r.l.

Il Patrimonio netto consolidato risulta pari ad Euro 67,9 milioni, rispetto ad Euro 58,9 milioni al 31 dicembre 2020.

Di seguito si riporta il dettaglio del Capitale circolante netto; per i dettagli ed i relativi commenti delle singole voci si rimanda a quanto meglio indicato nelle Note Esplicative del Bilancio Consolidato.

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.12.2021	31.12.2020	Δ	Δ (%)
Rimanenze	157	156	1	0,6%
Crediti derivanti da attività con la clientela	9.589	9.778	(189)	(1,9%)
Crediti commerciali	23.556	22.014	1.542	7,0%
Debiti commerciali	(27.356)	(22.076)	(5.280)	23,9%
Attività e passività in dismissione	(527)	0	(527)	0,0%
Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO)	5.419	9.872	(4.453)	(45,1%)
Altri crediti a breve	3.840	4.376	(536)	(12,2%)
Altre passività a breve	(49.850)	(42.203)	(7.647)	18,1%
Attività e passività in dismissione	(20)	0	(20)	n.a.
Capitale Circolante Netto (CCN)	(40.611)	(27.955)	(12.656)	45,3%

L'indebitamento finanziario netto al 31 dicembre 2021 risulta negativo per Euro 10,0 milioni contro un valore negativo pari ad Euro 3,1 milioni al 31 dicembre 2020 proforma.

L'indebitamento finanziario netto depurato dalle componenti derivanti dai debiti da diritto d'uso e dai debiti a scadenza per Put&Call su minoranze si attesta a un valore positivo di Euro 21,7 milioni (Euro 13,2 milioni al 31 dicembre 2020).

L'indebitamento finanziario netto da gestione operativa risulta pari a Euro 42 milioni (Euro 21,8 milioni al 31 dicembre 2020 proforma) dopo aver distribuito dividendi per Euro 3,8 milioni, acquisito azioni proprie per Euro 0,4 milioni ed avuto esborsi netti per M&A per Euro 16,1 milioni, con un miglioramento anno su anno di circa Euro 20,3 milioni.

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.12.2021	31.12.2020	Δ
Posizione Finanziaria Netta	(9.988)	(3.123)	(6.865)
Valore a scadenza Put&Call su minoranze	(20.280)	(6.411)	(13.869)
Debiti da diritti d'uso	(11.358)	(9.922)	(1.436)
Indebitamento Finanziario Netto	21.650	13.210	8.440
- di cui nuovo M&A	(16.131)	(2.649)	(13.482)
- di cui Dividendi	(3.831)	(3.103)	(728)
- di cui acquisto azioni proprie	(432)	(2.795)	2.363
Indebitamento finanziario netto da gestione operativa	42.044	21.757	20.288

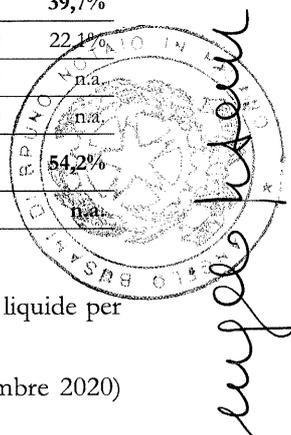
Di seguito si riporta il prospetto di dettaglio, compilato (in valore assoluto) così come previsto dalla Comunicazione Consob DEM/6064293 del 28/07/2006 ed in conformità con la

raccomandazione ESMA aggiornata n. 32-382-1138 del 04/03/2021 per l'anno 2021 e per l'anno 2020.

	31.12.2021	31.12.2020	Δ	Δ%
A Disponibilità liquide	80.167	60.580	19.587	32,3%
B Mezzi equivalenti a disponibilità liquide	0	0	0	n.a.
C Altre attività finanziarie correnti	177	165	12	7,3%
D Liquidità (A+B+C)	80.344	60.745	19.599	32,3%
E Debito finanziario corrente	456	5.208	(4.752)	(91,2%)
F Parte corrente del debito finanziario non corrente	30.089	19.892	10.197	51,3%
G Indebitamento finanziario corrente (E+F)	30.545	25.100	5.445	21,7%
H Indebitamento finanziario corrente netto (G-D)	(49.799)	(35.645)	(14.154)	39,7%
I Debito finanziario non corrente	39.507	32.357	7.150	22,1%
J Strumenti di debito	0	0	0	n.a.
K Debiti commerciali e altri debiti non correnti	20.280	6.411	13.869	n.a.
L Indebitamento finanziario netto non corrente (I+J+K)	59.787	38.768	21.019	54,2%
M Totale indebitamento finanziario (H+L)	9.988	3.123	6.865	n.a.

In relazione a quanto esposto nella tabella si evidenziano oltre alle disponibilità liquide per Euro 80,2 milioni (Euro 60,6 milioni al 31 dicembre 2020):

- crediti finanziari correnti per Euro 0,2 milioni (Euro 0,2 milioni al 31 dicembre 2020) derivanti da risconti attivi su interessi di factoring;
- debiti correnti verso istituti di credito pari a Euro 30,5 milioni (Euro 25,1 milioni al 31 dicembre 2020) relativi:
 - ai debiti “bancari correnti” per Euro 0,4 milioni (Euro 5,1 milioni al 31 dicembre 2020) riferiti principalmente ad interessi maturati e non liquidati e al “saldo banca negativo” dei conti correnti;
 - alla quota a breve termine dei finanziamenti a lungo termine per Euro 26,5 milioni (Euro 16,8 milioni al 31 dicembre 2020);
 - ai debiti per diritto d’uso correnti per Euro 3,6 milioni riferiti alle passività per leasing, (Euro 3,0 milioni al 31 dicembre 2020).
- debiti finanziari non correnti, pari ad Euro 59,8 milioni (Euro 38,8 milioni al 31 dicembre 2020) di cui:
 - Euro 31,8 milioni (Euro 25,5 milioni al 31 dicembre 2020) riferiti a debiti verso istituti di credito per finanziamenti chirografari a medio lungo termine per le quote in scadenza oltre 12 mesi;
 - Euro 7,7 milioni (Euro 6,9 milioni al 31 dicembre 2020) riferiti ai debiti per diritto d’uso non corrente relativi alle passività per leasing;
 - Euro 20,3 milioni (Euro 6,4 milioni al 31 dicembre 2020) riferiti alle quote a lungo del debito residuo del prezzo attualizzato per l’acquisizione futura delle quote di pertinenza di terzi in virtù dei contratti di put&call.



6.3 Andamento economico della Capogruppo Be S.p.A.

I ricavi della Capogruppo si attestano a Euro 3,0 milioni rispetto a Euro 3,3 milioni nell'esercizio 2020, registrando un decremento pari a Euro 0,3 milioni.

Il totale dei ricavi è rappresentato dall'addebito alle società controllate delle royalties sul marchio Be e dai riaddebiti di costi vari sostenuti in nome e per conto delle controllate.

Il Margine Operativo Lordo (EBITDA) è risultato negativo per circa Euro 7,6 milioni contro un valore negativo pari ad Euro 6,1 milioni dell'esercizio precedente.

Il Risultato Operativo (EBIT) è negativo per Euro 10,0 milioni circa contro un valore negativo pari a circa Euro 7,8 milioni dell'esercizio precedente.

Gli accantonamenti comprendono costi stimati per un importo di Euro 2,3 milioni, di natura incerta nella realizzazione, di cui Euro 0,4 milioni contabilizzati per natura tra i costi del personale nel Conto Economico del Bilancio di esercizio della Capogruppo.

La gestione finanziaria presenta un valore positivo pari ad Euro 16,1 milioni, rispetto ad Euro 12,1 milioni dell'esercizio precedente, così composto:

- dividendi per Euro 12,0 milioni;
- plusvalenza derivante dalla vendita a normali condizioni di mercato della partecipazione totalitaria detenuta nella società Be Think Solve Execute RO S.r.l. alla società del Gruppo Be Consulting S.p.A. pari ad Euro 3,9 milioni;
- proventi finanziari al netto degli oneri finanziari per Euro 0,2 milioni;

In relazione alla gestione centralizzata della tesoreria a livello di Gruppo, gli interessi netti a favore della Capogruppo maturati su fondi trasferiti a favore di società del Gruppo sono risultati pari ad Euro 0,6 milioni (0,5 milioni nel 2020). Verso il Sistema bancario sono maturati interessi passivi per circa Euro 0,5 milioni (Euro 0,4 milioni nel 2020), di cui Euro 0,1 milioni sugli utilizzi di affidamenti a breve ed Euro 0,4 milioni sui debiti finanziari a scadenza e interessi attivi per Euro 0,02 milioni (Euro 0,01 nel 2020).

Il Risultato Ante Imposte è positivo per Euro 6,1 milioni, in crescita di Euro 1,8 milione rispetto all'esercizio precedente (Euro 4,3 milioni al 31 dicembre 2020).

Le imposte presentano un risultato positivo di Euro 2,1 milioni, rispetto ad Euro 2,2 milioni relativi all'esercizio precedente, maturato a fronte:

- del beneficio fiscale per Euro 1,5 milioni circa derivante dal Consolidato di Gruppo;
- dell'effetto netto, positivo per circa Euro 0,6 milioni, derivante dalle imposte anticipate.

A seguito di quanto sopra esposto il Bilancio 2021 della Capogruppo chiude con un utile di Euro 8,2 milioni, rispetto all'utile pari ad Euro 6,5 milioni dell'esercizio precedente.

Di seguito si espone il Conto Economico riclassificato dell'esercizio 2021 confrontato con i valori dell'esercizio precedente.

Conto Economico riclassificato della Capogruppo

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	FY 2021	FY 2020	Δ	Δ (%)
Ricavi	2.085	1.976	109	5,5%
Altri Ricavi e proventi	921	1.288	(367)	(28,5%)
Totale Ricavi	3.006	3.264	(258)	(7,9%)
Costi per materie prime e materiali di consumo	0	(1)	1	(100,0%)
Spese per servizi e utilizzo beni di terzi	(8.699)	(7.459)	(1.240)	16,6%
Costi del personale	(1.508)	(1.575)	67	(4,3%)
Altri costi	(422)	(342)	(80)	23,4%
Margine Operativo Lordo (EBITDA)⁴	(7.623)	(6.113)	(1.510)	24,7%
Ammortamenti	(26)	(60)	34	(56,7%)
Svalutazioni e accantonamenti ⁵	(2.314)	(1.597)	(717)	44,9%
Risultato Operativo (EBIT)	(9.963)	(7.770)	(2.193)	28,2%
Proventi ed oneri finanziari netti	16.092	12.078	4.014	33,2%
Risultato ante imposte da attività in funzionamento	6.129	4.308	1.821	42,3%
Imposte	2.095	2.197	(102)	(4,6%)
Risultato netto derivante da attività in funzionamento	8.224	6.505	1.719	26,4%
Risultato netto derivante da attività destinate alla dismissione	0	0	0	n.a.
Risultato netto	8.224	6.505	1.719	26,4%

6.4 Analisi patrimoniale e finanziaria della Capogruppo Be S.p.A**Stato Patrimoniale Riclassificato Be S.p.A.**

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.12.2021	31.12.2020	Δ	Δ (%)
Attivo non corrente	59.832	57.061	2.771	4,9%
Attivo corrente	24.724	20.884	3.840	18,4%
Passività non correnti	(4.995)	(3.698)	(1.297)	35,1%
Passività correnti	(6.627)	(8.786)	2.159	(24,6%)
Capitale investito netto	72.934	65.460	7.474	11,4%
Patrimonio netto	47.850	43.708	4.142	9,5%
Indebitamento finanziario netto	25.084	21.752	3.332	15,3%

Per i dettagli ed i relativi commenti delle singole voci si rimanda a quanto meglio indicato nelle Note Esplicative del Bilancio d'esercizio della Capogruppo.

Di seguito si riporta il prospetto di dettaglio, compilato (in valore assoluto) così come previsto dalla Comunicazione Consob DEM/6064293 del 28/07/2006 ed in conformità con la

⁴ Margine Operativo Lordo (EBITDA): tale indicatore alternativo di performance è calcolato come risultato netto rettificato di talune voci di conto economico. In particolare, oltre alle rettifiche connesse ad interessi, imposte e ammortamenti l'indicatore è aggiustato delle voci accantonamenti per bonus al personale pari ad Euro 0,4 milioni, inclusi nella voce costi del personale (si veda Nota 29 della Relazione del bilancio di esercizio della Capogruppo) e delle voci Costi per piani a benefici definiti per Euro 2,0 milioni di natura incerta nella realizzazione, relativi ai premi variabili pluriennali da riconoscere ad amministratori e Key people (si veda Nota 32 della Relazione del bilancio di esercizio della Capogruppo).

⁵ Tale voce include, come specificato sopra, gli accantonamenti per bonus al personale pari ad Euro 0,4 milioni, inclusi nella voce costi del personale (si veda Nota 29 della Relazione del bilancio di esercizio della Capogruppo) e delle voci costi per piani a benefici definiti per Euro 2,0 milioni, di natura incerta nella realizzazione, relativi ai premi variabili pluriennali da riconoscere ad amministratori e Key people (si veda Nota 32 della Relazione del bilancio di esercizio della Capogruppo).

raccomandazione ESMA aggiornata n. 32-382-1138 del 04/03/2021 per l'anno 2021 e per l'anno 2020.

	31.12.2021	31.12.2020	Δ	Δ%
A Disponibilità liquide	50.421	50.160	261	0,5%
B Mezzi equivalenti a disponibilità liquide	0	0	0	0
C Altre attività finanziarie correnti	20.196	12.248	7.948	64,9%
D Liquidità (A+B+C)	70.617	62.408	8.209	13,2%
E Debito finanziario corrente	36.583	41.771	(5.188)	(12,4)
F Parte corrente del debito finanziario non corrente	26.501	16.869	9.632	57,1%
G Indebitamento finanziario corrente (E+F)	63.084	58.640	4.444	7,6%
H Indebitamento finanziario corrente netto (G-D)	(7.533)	(3.768)	(3.765)	99,9%
I Debito finanziario non corrente	31.788	25.520	6.268	24,6%
J Strumenti di debito	0	0	0	0
K Debiti commerciali e altri debiti non correnti	829	0	829	0
L Indebitamento finanziario netto non corrente (I+J+K)	32.617	25.520	7.097	27,8%
M Totale indebitamento finanziario (H+L)	25.084	21.752	3.332	15,3%

In relazione a quanto esposto nella tabella si evidenziano oltre alle disponibilità liquide per Euro 50,4 milioni (Euro 50,2 milioni al 31 dicembre 2020):

- crediti finanziari correnti per Euro 20,2 milioni (Euro 12,2 milioni al 31 dicembre 2020) che fanno riferimento interamente a crediti verso le società controllate sotto forma di partite relative a operazioni di tesoreria centralizzata;
- debiti correnti verso istituti di credito pari a Euro 63,1 milioni (Euro 58,6 milioni al 31 dicembre 2020) relativi:
 - ai debiti “bancari correnti” per Euro 36,6 milioni riferiti principalmente ad interessi maturati e non liquidati per Euro 0,1 milioni, saldo banca negativo per Euro 0,3 milioni e ai debiti verso le società controllate dovute all’attività di tesoreria accentrata per Euro 36,2 milioni;
 - alla parte corrente del debito finanziario non corrente per Euro 26,5 milioni riferiti principalmente alla quota a breve termine dei finanziamenti a lungo termine per Euro 26,5 milioni (Euro 16,8 milioni al 31 dicembre 2020) e ad una parte residuale dei debiti per diritto d’uso correnti;
- debiti finanziari non correnti, pari ad Euro 32,6 milioni (Euro 25,5 milioni al 31 dicembre 2020) di cui:
 - Euro 31,8 milioni (Euro 30,3 milioni al 31 dicembre 2020) riferiti a debiti verso istituti di credito per finanziamenti chirografari a medio lungo termine per le quote in scadenza oltre 12 mesi e ad una parte residuale dei debiti per diritto d’uso non correnti;
 - Euro 0,8 milioni riferiti alle quote a lungo del debito residuo del prezzo attualizzato per l’acquisizione futura delle quote di pertinenza di terzi in virtù dei contratti di put&call.

6.5 Prospetto di raccordo tra il risultato di periodo ed il patrimonio netto di Be S.p.A. ed i corrispondenti valori consolidati

Ai sensi della comunicazione Consob del 28 luglio 2006 n.DEM/6064293 si riporta il prospetto di raccordo tra il patrimonio e il risultato netto della Capogruppo ed i corrispondenti valori consolidati.

	Patrimonio netto 31.12.2021	Risultato netto 31.12.2021	Patrimonio netto 31.12.2020	Risultato netto 31.12.2020
Patrimonio e Risultato netto da bilancio della Controllante	47.850	8.223	43.708	6.505
Eccedenza dei patrimoni netti dei bilanci di esercizio, comprensivi dei risultati di periodo, rispetto ai valori di carico delle partecipazioni in imprese consolidate	32.067	16.329	27.185	14.607
Altre rettifiche effettuate in sede di consolidamento per:				
- dividendi da società controllate	(12.000)	(12.000)	(12.000)	(12.000)
Patrimonio e Risultato netto consolidato	67.917	12.553	58.893	9.112
Capitale e riserve di terzi	1.462	908	2.876	1.139
Patrimonio e Risultato Netto attribuibile agli azionisti della Controllante	66.455	11.645	56.017	7.973



6.6 Rapporti con Parti Correlate

Per quanto concerne le operazioni con Parti correlate, ivi comprese le operazioni infragruppo, si precisa che le stesse non sono quantificabili né come atipiche né come inusuali, rientrando nel normale corso di attività delle Società del Gruppo. Dette operazioni sono regolate a condizioni di mercato, tenuto conto dei beni e servizi prestati.

La società nelle Note Esplicative al Bilancio Consolidato e al Bilancio Separato della Capogruppo fornisce le informazioni richieste ai sensi dell'art.154-ter del TUF così come indicato dal regolamento Consob n.17221 del 12 marzo 2010.

7. Altre informazioni e Corporate Governance

7.1 Principali rischi ed incertezze cui il Gruppo Be è esposto

Nel seguito sono indicati i principali rischi ed incertezze che potrebbero influenzare l'attività, le condizioni finanziarie e le prospettive della Società e del Gruppo.

- **Rischi connessi ai "Risultati Economici"**

Ai fini di un ulteriore miglioramento dei propri risultati economici, la Società ritiene importante il conseguimento degli obiettivi strategici del Piano Industriale 2022-2024.

Tale Piano è stato predisposto dagli Amministratori sulla base di previsioni e assunzioni inerenti le future dinamiche gestionali e del mercato di riferimento. Le previsioni rappresentano la miglior stima di eventi futuri che ci si aspetta si verificheranno e la proiezione di risultati derivanti dalle azioni che il management intende intraprendere. Esse sono state stimate sulla base di dati consuntivi, ordini già in portafoglio o vendite da effettuare a clienti con cui esistono relazioni stabili ed in quanto tali hanno una maggiore probabilità di manifestarsi realmente. Le assunzioni, viceversa, sono relative ad eventi futuri ed azioni, in tutto o in parte indipendenti, dalle azioni di gestione. Conseguentemente, gli Amministratori riconoscono che gli obiettivi strategici identificati nel Piano Industriale, seppure ragionevoli, presentino profili di incertezza a causa dell'aleatorietà connessa alla realizzazione di eventi futuri ed alle caratteristiche dei mercati di riferimento, sia per quanto concerne il concretizzarsi degli accadimenti rappresentati nel piano, sia per quanto riguarda la misura e la tempistica della loro manifestazione.

- **Rischi connessi alla "Situazione Finanziaria"**

Il Gruppo Be è esposto a rischi finanziari connessi alla propria operatività, in particolare riferibili a rischi di tasso, liquidità, credito e variazione nei flussi finanziari. Inoltre, il sostanziale mantenimento degli affidamenti bancari in essere risulta importante per il Gruppo per far fronte al proprio fabbisogno finanziario complessivo a breve nonché per raggiungere gli obiettivi del Piano 2022-2024.

- **Rischi connessi alla "Svalutazione degli Avviamenti"**

Il Gruppo Be potrebbe avere effetti negativi sul valore del proprio patrimonio netto nell'ipotesi di eventuali svalutazioni degli avviamenti iscritti nel bilancio al 31 dicembre 2021, che si potrebbero rendere necessari qualora non venissero generati adeguati flussi di cassa rispetto a quelli attesi e previsti nel Piano 2022-2024.

- **Rischi connessi a "Contenziosi"**

Il Gruppo Be è parte di procedimenti giudiziari, sia in termini di controversie passive - nelle quali la Società è stata convenuta da terzi - sia di controversie attive, promosse dalla Società stessa nei confronti di terzi.

- **Rischi connessi all'attività di "Ristrutturazione"**

Il Gruppo Be ha avviato negli ultimi anni un processo di ristrutturazione del proprio perimetro aziendale, mettendo in atto, quando è stato possibile, un ridimensionamento dell'organico anche attraverso strumenti di mobilità. Esiste il rischio di ricorsi avversi e tali procedimenti hanno dato luogo a prudenziali accantonamenti nel Bilancio consolidato. Resta comunque l'alea derivante dal giudizio dell'Autorità preposta.

- **Rischi connessi alla "Competizione"**

Il mercato della consulenza ICT è altamente competitivo. Alcuni concorrenti potrebbero essere in grado di ampliare l'offerta a nostro svantaggio. Inoltre, l'intensificarsi del livello di concorrenza potrebbe condizionare l'attività del Gruppo e la possibilità di consolidare o ampliare la propria posizione competitiva nei settori di riferimento con conseguenti ripercussioni sull'attività e sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria.

- **Rischi connessi al "Cambiamento di Tecnologia"**

Il Gruppo opera in un mercato caratterizzato da profondi e continui mutamenti tecnologici che richiedono la capacità di adeguarsi tempestivamente e con successo a tali evoluzioni e alle mutate esigenze della propria clientela. L'eventuale incapacità del Gruppo

di adeguarsi alle nuove tecnologie e quindi alle richieste da parte della clientela potrebbe incidere negativamente sui risultati operativi.

- **Rischi relativi alla dipendenza da personale chiave**

Il successo del Gruppo dipende in larga misura da alcune figure chiave che hanno contribuito in maniera determinante allo sviluppo dello stesso, quali, in particolare gli amministratori esecutivi della Capogruppo. Le Società del Gruppo sono inoltre dotate di un gruppo dirigente in possesso di una pluriennale esperienza del settore, aventi un ruolo determinante della gestione dell'attività dello stesso. La perdita delle prestazioni di una delle suddette figure chiave senza un'adeguata sostituzione, nonché l'incapacità di attrarre e trattenere risorse nuove e qualificate, potrebbero avere effetti negativi sulle prospettive, attività e risultati economici e finanziari del Gruppo. Il management ritiene, in ogni caso che la Società, sia dotata di una struttura operativa e dirigenziale capace di assicurare continuità nella gestione degli affari sociali.

- **Rischi connessi alla internazionalizzazione**

Il Gruppo, nell'ambito della propria strategia di internazionalizzazione, potrebbe essere esposto ai rischi tipici derivanti dallo svolgimento dell'attività su base internazionale, tra cui quelli inerenti i mutamenti del quadro politico, macro economico, fiscale e/o normativo, oltre che alle variazioni del corso delle valute.

- **Covid-19**

Con riferimento ai principali fattori di incertezza rilevabili alla data di presentazione della presente Relazione Annuale, si segnalano quelli connessi al persistere dell'emergenza sanitaria connessa alla pandemia Covid-19 (c.d. Coronavirus).

Durante l'emergenza Covid-19 il Gruppo Be ha continuato a operare, salvaguardando la salute dei propri dipendenti e collaboratori, estendendo ove possibile il ricorso alla modalità dello smart-working. A livello operativo, la continuità è stata ovunque garantita.

Nello specifico, come menzionato in precedenza, stante la particolare tipologia del mercato di riferimento del Gruppo Be – principalmente Istituzioni Finanziarie di rilevante dimensione – la pandemia Covid-19 ha avuto un impatto pressoché nullo sul business aziendale, così come nell'anno 2020, anche nel 2021. Infatti, tutte le maggiori Istituzioni finanziarie hanno accelerato il proprio processo di trasformazione Digital ed il Gruppo ha offerto pieno supporto a tutti i propri clienti.

Inoltre si deve considerare che le Istituzioni Finanziarie che rappresentano la quasi totalità dei clienti del Gruppo Be, svolgono servizi che sono stati ritenuti “essenziali” dal Decreto Ministeriale e hanno dunque mantenuto la loro operatività anche durante i periodi di lockdown.

In sede di predisposizione della situazione contabile consolidata al 31 dicembre 2021, nell'ambito dei principali processi valutativi e di stima, in continuità con quanto effettuato per la situazione contabile consolidata al 31 dicembre 2021, sono state condotte analisi di sensitività, con l'obiettivo di identificare il valore dei parametri chiave in corrispondenza dei quali i valori recuperabili coinciderebbero con i valori contabili. a tali analisi, seppur nel contesto di generale incertezza, non emergono evidenti rischi di futura svalutazione dei valori iscritti nel bilancio al 31 dicembre 2021 tenendo in considerazione lo scenario macro-economico conseguente alla sopradescritta pandemia.



7.2 Investimenti in attività di sviluppo

Da sempre, l'attività di sviluppo del Gruppo Be mira a consolidare i rapporti con i propri clienti, sviluppare per gli stessi nuove forme di business e acquisire nuova clientela. Le principali attività di sviluppo riguardano quello delle piattaforme tecnologiche di proprietà del Gruppo Be. In particolare nel corso del 2021 sono stati effettuati investimenti per lo sviluppo ed upgrade delle piattaforme tecnologiche relative alla gestione dei portafogli assicurativi Vita e Danni - da parte di Be Digitech Solutions, del sistema informativo interno aziendale, da parte di Be Digitech Solutions e Be Management Consulting, delle applicazioni digitali da parte di Iquii e Tesla, nonché delle piattaforme informatiche di proprietà di Be Ukraina, Fimas GmbH e Be Shaping the future GmbH (Germania) specializzate in diverse aree del settore bancario. Il Gruppo Be proseguirà ad investire in sviluppo pianificando ulteriori opportunità progettuali. La finalità di queste ultime sarà l'ampliamento dell'offerta mediante la realizzazione di piattaforme tecnologiche per l'erogazione dei propri servizi alla clientela di appartenenza.

7.3 Risorse Umane

I dipendenti complessivi del Gruppo al 31 dicembre 2021 risultano pari a n. 1.781 (n. 1.448 al 31 dicembre 2020) distribuiti in 11 paesi europei. Per approfondimenti in merito alle politiche sociali del Gruppo Be si rimanda al capitolo 7 della Relazione di carattere non finanziario.

7.4 Azioni Proprie

Sulla base dell'art.2428 comma 4 del codice civile si specifica che la Capogruppo detiene numero 7.157.460 di azioni proprie del valore nominale di Euro 1, pari al 5,306% del capitale sociale.

7.5 Corporate governance

Il sistema di Corporate Governance adottato dalla società Be Shaping the Future S.p.A è conforme al Codice di Autodisciplina approvato dal Comitato per la Corporate Governance delle Società Quotate nella sua versione più recente, datata luglio 2018, le cui raccomandazioni si intendono seguite in mancanza di indicazioni contrarie.

Per quanto riguarda le informazioni richieste dall'art. 123 bis del Testo Unico della Finanza si rimanda a quanto contenuto nella "Relazione Annuale sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari", redatta in ottemperanza alla normativa vigente e pubblicata congiuntamente alla presente relazione.

7.6 Informazione ai sensi del d.Lgs. 30 giugno 2003 n° 196 (Codice in materia di protezione dei dati personali)

Si comunica che la Società si è attivata per adeguare policy e organizzazione interna all' entrata in vigore, il 25 maggio 2018, del Regolamento Ue 2016/679, noto anche come Gdpr (*General data protection regulation*).

7.7 Ambiente

Il Gruppo Be, pur non essendo una società di trasformazione industriale, al fine di fornire un'informazione in linea con le esigenze dei propri stakeholder, riporta i principali indicatori di performance ambientali, principalmente relativi ai consumi energetici ed alle emissioni di CO2 nell'apposita sezione della Dichiarazione Consolidata di carattere non finanziario. Il Gruppo valuterà inoltre di integrare progressivamente questa informativa con riguardo all'impatto generato e subito dal Gruppo in ambito *Climate Change*, anche sulla base dell'evoluzione della normativa in materia, con particolare riferimento alle indicazioni della Commissione Europea (Comunicazione 2019/C 209/01 “Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario: Integrazione concernente la comunicazione di informazioni relative al clima”). Al momento, si ritiene basso il rischio legato al *climate change* in riferimento al settore in cui opera la società ed alla tipologia di clientela con cui opera (principalmente istituti di credito).

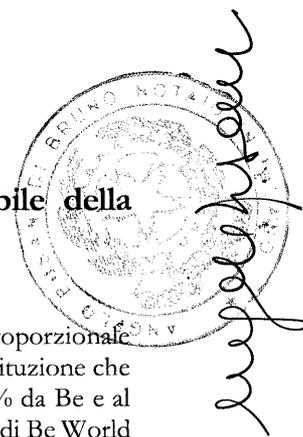
8. Eventi successivi al 31 dicembre 2021 ed evoluzione prevedibile della gestione

Si segnala che a gennaio 2022 è stato approvato il progetto di Scissione parziale non proporzionale e asimmetrica della società controllata Doom S.r.l a favore di una Società di nuova costituzione che assumerà la denominazione di Be World of Wonders S.r.l e che verrà detenuta al 75% da Be e al 25% dalla ZDF S.r.l. In particolare, la scissione comporterebbe l'assegnazione a favore di Be World of Wonders S.r.l delle attività relative al segmento di business i cui clienti target di riferimento sono le società bancarie, finanziarie e assicurative. Be continuerà ad avere una partecipazione minoritaria del 25% nella Doom S.r.l post scissione che verrà consolidata col metodo del Patrimonio Netto.

Nel corso del mese di febbraio, con riferimento alla possibile operazione avente ad oggetto, tra le altre cose, la compravendita di azioni rappresentanti il 43,209% circa del capitale di Be Shaping the Future S.p.A., i cui termini essenziali sono stati resi noti al mercato in data 11 febbraio 2022, mediante comunicato stampa di Tamburi Investment Partners S.p.A., il Consiglio di Amministrazione di Be, ha ricevuto da parte di Engineering Ingegneria Informatica S.p.A. (Engineering) - società leader nel settore dell'innovazione tecnologica, produzione di software, automazione ed ecosistemi informatici, indirettamente controllata dai fondi di private equity Bain Capital e NB Renaissance - la richiesta di svolgere - nel contesto della possibile Operazione - un'attività di due diligence su Be e sulle sue *subsidiaries*.

Il Consiglio di Amministrazione di Be, in data 15 febbraio 2022, avendo attentamente valutato la Richiesta nell'ottica di un corretto bilanciamento tra, da una parte, l'esigenza di tutelare la riservatezza dei dati aziendali e, dall'altra, l'interesse di tutti gli azionisti a non vedersi negata una opportunità di liquidare il proprio investimento, ha deliberato di consentire lo svolgimento della due diligence da parte di Engineering sul Gruppo Be.

Con riferimento alla pandemia da Covid-19, la prima parte dell'esercizio 2022 è ancora caratterizzata dalla gestione della pandemia e dalle misure restrittive per il suo contenimento, benché queste ultime siano state man mano allentate fino ad una quasi completa loro cancellazione. Lo scenario macroeconomico nazionale e internazionale prosegue comunque in un quadro di generale incertezza, mitigato dall'avvio delle campagne vaccinali fin dall'anno precedente anche se è ragionevole non escludere possibili futuri “lockdown” che potranno nuovamente coinvolgere attività industriali e commerciali con effetti sull'economia nazionale ed internazionale.



In relazione alle incertezze derivanti dal conflitto in corso tra Russia ed Ucraina, si ricorda che il Gruppo Be ha una propria presenza in Kiev attraverso la propria controllata Be Ukraine. La società opera verso le filiali di primari Istituti Internazionali, con 40 dipendenti diretti e circa Euro 1 milione di fatturato. Allo stato le attività ordinarie continuano senza soluzione di continuità e non si evidenziano interruzioni nei flussi di pagamento. Non è possibile definire scenari affidabili di evoluzione, tuttavia, per la dimensione poco rilevante (inferiore all'1%) del contributo della società al consolidato del Gruppo, non si intravedono impatti economici significativi anche in caso di peggioramento della situazione attuale.

Alla luce dei risultati registrati dal Gruppo nel 2021, la Società conferma gli obiettivi definiti dal Piano di Industria 2021-2023. Nel prevedibile scenario macroeconomico è ragionevole attendersi un ulteriore momento di crescita anche nell'esercizio 2022.

Il calendario finanziario 2022, così come comunicato, è attualmente confermato.

9. Proposta di approvazione del bilancio e di destinazione del risultato di esercizio

Il Consiglio di Amministrazione nel sottoporre all'Assemblea degli Azionisti l'approvazione del Bilancio di Esercizio di Be S.p.A. al 31 dicembre 2021 che evidenzia un utile netto di Euro 8.223.454,00 propone che l'Assemblea deliberi:

- di approvare il Bilancio di Esercizio di Be S.p.A. al 31 dicembre 2021;
- di approvare la proposta di destinare l'utile netto di esercizio pari ad Euro come segue:
 - a Riserva legale per Euro 411.172,70;
 - ad Utili a Nuovo per Euro 7.812.281,30;
 - di distribuire un dividendo lordo pari ad Euro 0,03 per azione attingendo agli Utili a Nuovo.

Milano, 15 marzo 2022.

/s/ Stefano Achermann
Per il Consiglio di Amministrazione
L'Amministratore Delegato



Bilancio Consolidato



A. Situazione Patrimoniale-Finanziaria Consolidata*

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	<i>Note</i>	31.12.2021	31.12.2020
ATTIVITA' NON CORRENTI			
Immobili, Impianti e macchinari	1	2.714	2.273
Diritti d'uso	2	10.303	9.135
Avviamento	3	96.740	70.374
Attività Immateriali	4	18.733	19.626
Partecipazioni in altre imprese	5	1.919	1.329
Crediti ed altre attività non correnti	6	673	830
Imposte anticipate	7	500	583
Totale attività non correnti		131.582	104.150
ATTIVITA' CORRENTI			
Rimanenze	8	157	156
Attività derivanti da contratti con la clientela	9	9.589	9.778
Crediti commerciali	10	23.556	22.014
Altre attività e crediti diversi	11	3.570	3.574
Crediti tributari per imposte dirette	12	270	802
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	13	177	165
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	14	78.447	60.580
Totale attività correnti		115.766	97.069
Attività destinate alla dismissione	15	6.963	0
Totale attività destinate alla dismissione		6.963	0
TOTALE ATTIVITA'		254.311	201.219
PATRIMONIO NETTO			
Capitale Sociale		27.109	27.109
Riserve		27.702	20.935
Risultato netto di competenza degli Azionisti della Controllante		11.645	7.973
Patrimonio netto di Gruppo		66.456	56.017
Di spettanza di terzi:			
Capitale e riserve		553	1.737
Risultato netto di competenza di terzi		908	1.139
Patrimonio netto di terzi		1.461	2.876
TOTALE PATRIMONIO NETTO	16	67.917	58.893
PASSIVITA' NON CORRENTI			
Debiti finanziati ed altre passività finanziarie non correnti	17	31.760	25.482
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti	19	7.615	6.875
Fondi rischi non correnti	23	3.613	1.628
Benefici verso dipendenti (TFR)	20	8.027	7.088
Imposte differite	21	4.679	5.458
Altre passività non correnti	22	16.303	6.416
Totale Passività non correnti		71.997	52.947
PASSIVITA' CORRENTI			
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti	18	26.933	22.053
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti	19	3.567	3.047
Debiti commerciali	24	27.356	22.076
Fondi rischi correnti	23	3.903	2.300
Debiti tributari	25	4.877	1.481
Altre passività e debiti diversi	26	41.070	38.422
Totale Passività correnti		107.706	89.379
Passività destinate alla dismissione	15	6.691	0
Totale Passività destinate alla dismissione		6.691	0
TOTALE PASSIVITA'		186.394	142.326
TOTALE PATRIMONIO E PASSIVITA'		254.311	201.219

B. Conto Economico Consolidato*

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	<i>Note</i>	2021	2020
Ricavi	27	232.923	176.645
Altri ricavi e proventi	28	2.334	2.164
Totale Ricavi		235.257	178.809
Materie prime e materiali di consumo	29	(172)	(155)
Costi per servizi e prestazioni	30	(96.420)	(74.620)
Costi del Personale	31	(107.787)	(81.467)
Altri costi operativi	32	(2.126)	(1.928)
Costi capitalizzati per lavori interni	33	4.927	5.868
<i>Ammortamenti, Svalutazioni e Accantonamenti:</i>			
Ammortamenti Immobili, Impianti e macchinari	34	(768)	(771)
Ammortamenti Attività Immateriali	34	(6.111)	(6.111)
Ammortamenti Diritti d'uso	34	(3.638)	(3.354)
Perdita di valore di attività correnti	35	(421)	(167)
Costi per piani a benefici definiti	36	(1.954)	(1.493)
Accantonamenti a fondi	37	(210)	0
Totale Costi Operativi		(214.680)	(164.198)
Risultato Operativo		20.577	14.611
Proventi finanziari		134	100
Oneri finanziari		(1.946)	(1.365)
Totale Oneri /Proventi finanziari	38	(1.812)	(1.265)
Risultato prima delle imposte		18.765	13.346
Imposte sul reddito correnti	39	(6.917)	(3.504)
Imposte anticipate e differite	39	705	(730)
Totale Imposte sul reddito		(6.212)	(4.234)
Risultato netto derivante da attività in funzionamento		12.553	9.112
Risultato netto derivante da attività destinate alla dismissione		0	0
Risultato netto		12.553	9.112
Risultato netto di competenza di Terzi	16	908	1.139
Risultato netto di competenza degli Azionisti della Controllante		11.645	7.973
Utile (perdita) per azione:			
Risultato base per azione (Euro per azione)	40	0,09	0,06
Risultato diluito per azione (Euro per azione)	40	0,09	0,06

C. Conto Economico Complessivo Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	2021	2020
Risultato netto	12.553	9.112
<i>Voci che non saranno successivamente riclassificate in conto economico:</i>		
Utili (perdite) attuariali su benefici per i dipendenti	(251)	104
Effetto fiscale relativo agli Utili (perdite) attuariali	60	(25)
<i>Voci che saranno successivamente riclassificate in conto economico quando siano soddisfatte determinate condizioni:</i>		
Utili (perdite) derivanti da strumenti di copertura	114	(5)
Utili (perdite) derivanti dalla conversione dei bilanci di imprese estere	826	(583)
Altre componenti di conto economico complessivo	749	(509)
Risultato netto complessivo	13.302	8.603
<i>Attribuibile a:</i>		
Azionisti della Controllante	12.394	7.464
Terzi	908	1.139

D. Rendiconto Finanziario Consolidato*

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	<i>Note</i>	2021	2020
Risultato netto		12.553	9.112
Ammortamenti e svalutazioni	34	10.517	10.236
Variazioni non monetarie TFR		158	1.497
Oneri finanziari netti a conto economico	38	2.075	1.377
Imposte dell'esercizio	39	6.917	3.504
Imposte differite e anticipate	39	(705)	730
Perdite attività correnti e accantonamenti	35-36-37	6.043	3.577
Rilascio fondo rischi e svalutazione	23	(150)	(455)
Altre variazioni non monetarie		162	12
Proventi non monetari da aggregazioni aziendali		(45)	0
Flusso monetario della gestione economica		37.525	29.590
Variazioni rimanenze	8	(1)	(153)
Variazioni attività derivanti da contratti con la clientela	9	110	1.735
Variazioni crediti commerciali	10	(831)	(4.589)
Variazione debiti commerciali	24	6.967	9.710
Utilizzi fondi rischi e svalutazione	23	(1.998)	(7.918)
Altre variazioni delle attività e passività correnti		641	13.307
Imposte sul reddito pagate	25	(1.628)	(3.017)
TFR liquidato	20	(525)	(1.319)
Altre Variazioni delle attività e passività non correnti		(775)	(3.004)
Variazione del circolante		1.960	4.752
Flusso monetario da (per) attività operative		39.485	34.342
(Acquisto) di immobili, impianti e macchinari al netto delle cessioni	1	(565)	(883)
(Acquisto) di attività immateriali al netto delle cessioni	3	(5.022)	(6.277)
Flusso di cassa per aggregazioni aziendali al netto della cassa acquisita	Par. 2.13	(11.995)	(1.751)
(Acq)/cessione di partecipazioni e titoli		(557)	(24)
Flusso monetario da (per) attività d'investimento		(18.139)	(8.935)
Variazione attività finanziarie correnti	13	6	(61)
Variazione passività finanziarie correnti	18	4.787	6.493
Pagamento per oneri finanziari	38	(1.053)	(986)
Variazione passività finanziarie non correnti	17	6.019	4.462
Rimborsi delle passività per leasing	19	(3.542)	(3.138)
Cassa pagata per acquisto quota pertinenza di terzi	Par.2.5	(3.698)	0
Cassa pagata per acquisto azioni proprie	16	(368)	(2.795)
Distribuzione dividendi ad azionisti del Gruppo	16	(3.832)	(2.992)
Dividendi deliberati a Terzi Azionisti	16	(78)	0
Apporti di capitale da Terzi Azionisti	16	0	5
Flusso monetario da (per) attività di finanziamento		(1.759)	988
Flusso monetario da (per) attività di dismissione		0	0
Flussi di disponibilità liquide		19.587	26.395
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	14	60.580	34.185
Disponibilità liquide destinate alla dismissione	14-15	1.720	0
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	14	78.447	60.580
Incremento (decremento) disponibilità liquide nette		19.587	26.395

* Gli effetti delle operazioni con le parti correlate e delle operazioni non ricorrenti sulla situazione economica consolidata ai sensi della Delibera Consob n.15519 del 27 luglio 2006 sono evidenziati nell'apposito schema sulla situazione patrimoniale-finanziaria riportato nel paragrafo 5.3.

E. Prospetto delle variazioni del Patrimonio Netto Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Capitale Sociale	Riserve e utili a nuovo	Utile (perdita) dell'esercizio	Patrimonio netto di Gruppo	Patrimonio netto di terzi	Totale
PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2019	27.109	21.144	6.087	54.340	1.732	56.072
Risultato netto			7.973	7.973	1.139	9.112
Altre componenti di conto economico complessivo		(509)	0	(509)	0	(509)
Risultato netto complessivo		(509)	7.973	7.464	1.139	8.603
Destinazione risultato esercizio precedente		6.087	(6.087)			0
Acquisto azioni proprie		(2.795)		(2.795)	0	(2.795)
Apporti di capitale di terzi					5	5
Distribuzione dividendi		(2.992)		(2.992)	0	(2.992)
PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2020	27.109	20.935	7.973	56.017	2.876	58.893
Risultato netto			11.645	11.645	908	12.553
Altre componenti di conto economico complessivo		749	0	749	0	749
Risultato netto complessivo		749	11.645	12.394	908	13.302
Destinazione risultato esercizio precedente		7.973	(7.973)	0	0	0
Acquisto azioni proprie		(368)		(368)	0	(368)
Distribuzione dividendi		(3.832)		(3.832)	(78)	(3.910)
Altri movimenti		2.245		2.245	(2.245)	0
PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2021	27.109	27.702	11.645	66.456	1.461	67.917

Note esplicative al bilancio consolidato

1. Informazioni societarie

Il Gruppo Be è tra i principali player italiani nel settore dell'IT Consulting. Il Gruppo fornisce servizi di Business Consulting, Information Technology (incluso Professional Services) e Digital Business (CGU creata a partire dal primo semestre 2020). Grazie alla combinazione di competenze specialistiche, avanzate tecnologie proprietarie ed esperienza consolidata, il Gruppo supporta primarie istituzioni finanziarie, assicurative ed industriali italiane nel migliorarne la capacità competitiva ed il potenziale di creazione di valore. Con quasi 1.800 dipendenti e sedi in Italia, Germania, Regno Unito, Svizzera, Austria, Polonia, Ucraina, Spagna e Romania, Repubblica Ceca e Lussemburgo il Gruppo ha realizzato nel corso del 2021 un valore totale dei ricavi pari a 235,3 milioni di Euro.

Be Shaping the Future S.p.A. (in breve **Be S.p.A.**), quotata nel Segmento Titoli ad Alti Requisiti (STAR) del Mercato Telematico Azionario (MTA), svolge attività di direzione e coordinamento, ai sensi degli articoli 2497 e seguenti del Codice Civile, nei confronti delle società del Gruppo attraverso attività di controllo e coordinamento nelle scelte gestionali, strategiche e finanziarie delle controllate nonché di gestione e controllo dei flussi informativi ai fini della redazione della documentazione contabile sia annuale che periodica.

Il bilancio consolidato chiuso al 31 dicembre 2021 è stato autorizzato per la pubblicazione dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo il 15 marzo 2022.



2. Criteri di valutazione e principi contabili

2.1. Criteri di redazione

Il bilancio consolidato del Gruppo Be al 31 Dicembre 2021 è stato redatto in conformità agli *International Financial Reporting Standards* (IFRS) emessi dall'*International Accounting Standard Board* ("IASB") e omologati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs 38/2005. I principi anzidetti sono integrati con le interpretazioni IFRIC (*International Financial Reporting Interpretations Committee*) e SIC (*Standing Interpretations Committee*). Il bilancio consolidato si compone della situazione patrimoniale-finanziaria consolidata, del conto economico consolidato, del conto economico complessivo consolidato, del rendiconto finanziario consolidato, del prospetto delle variazioni del patrimonio netto consolidato e delle relative note esplicative.

Il Gruppo Be presenta il conto economico consolidato utilizzando una classificazione dei singoli componenti basata sulla loro natura. Tale forma è conforme alle modalità di reporting gestionale adottato all'interno del Gruppo ed è pertanto ritenuta più rappresentativa rispetto alla presentazione per destinazione, ponendo indicazioni più attendibili e più rilevanti per il settore di appartenenza. Con riferimento alla situazione patrimoniale-finanziaria è stata adottata una forma di presentazione con la distinzione delle attività e passività in correnti e non correnti, secondo quanto consentito dallo IAS 1.

Il rendiconto finanziario consolidato presenta i flussi finanziari avvenuti nell'esercizio classificati tra attività operativa, di investimento e finanziaria; i flussi finanziari derivanti dall'attività operativa sono rappresentati utilizzando il metodo indiretto.

Il prospetto delle variazioni del patrimonio netto consolidato è stato definito in conformità allo IAS 1.

Per quanto riguarda l'informativa di settore, disciplinata dall'IFRS 8, si precisa che, in considerazione dell'operatività del Gruppo lo schema di riferimento è quello per settori operativi; al riguardo si rinvia al paragrafo 2.14 "Informativa di settore".

Il Bilancio e le note di commento sono presentati in migliaia di Euro; salvo quando diversamente indicato, le somme presenti nelle tabelle di seguito esposte, essendo arrotondate, possono evidenziare differenze nell'ordine dell'unità.

Il presente documento viene comparato con il precedente bilancio consolidato, redatto in omogeneità di criteri; la data di chiusura dell'esercizio sociale, che ha durata di 12 mesi, è il 31 dicembre di ogni anno. Nella predisposizione del presente bilancio, gli amministratori hanno assunto il soddisfacimento del presupposto della continuità aziendale e pertanto hanno redatto il bilancio utilizzando i principi e criteri applicabili alle aziende in funzionamento.

Per maggiori informazioni si rinvia al paragrafo 2.4 "Informativa sulla valutazione in ordine al presupposto della continuità aziendale".

I principi contabili adottati sono omogenei con quelli dell'esercizio precedente, fatti salvi gli eventuali effetti derivanti dall'applicazione dei nuovi principi contabili esposti di seguito nel paragrafo 2.10 "Principi Contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS applicati dal 1 gennaio 2021".

2.2. Valutazioni discrezionali e stime contabili significative

La redazione del bilancio e delle relative note in applicazione degli IFRS richiede da parte della direzione l'effettuazione di valutazioni discrezionali e stime contabili che hanno effetto sui valori delle attività, delle passività, sui ricavi e costi di bilancio e sull'informativa di bilancio. I risultati consuntivi potrebbero differire da tali stime. Le stime sono utilizzate per la valutazione degli avviamenti, per rilevare le perdite di valore delle attività correnti, i costi per piani a benefici definiti e gli accantonamenti a fondi, per la valutazione di immobilizzazioni materiali e immateriali, per la determinazione delle opzioni put&call, per la determinazione degli ammortamenti, per il calcolo delle imposte ed accantonamenti per rischi ed oneri.

Si segnala inoltre che gli Amministratori hanno esercitato tale discrezionalità ai fini della valutazione circa la sussistenza dei presupposti di continuità aziendale. Le stime e le ipotesi sono riviste periodicamente e gli effetti di ogni variazione sono riflesse immediatamente a conto economico.

2.3. Incertezza nelle stime

Nell'applicare i principi contabili di Gruppo, alla data di chiusura del bilancio, gli Amministratori hanno assunto decisioni basate su ipotesi chiave riguardanti le future dinamiche gestionali e l'andamento macroeconomico generale, che, se dovessero essere disattese, potrebbero portare a rettifiche nei valori di carico delle attività e passività. Le attività immateriali e gli avviamenti assumono infatti una significativa rilevanza sugli attivi del Gruppo. In particolare, l'avviamento è sottoposto a verifica circa eventuali perdite di valore con periodicità almeno annuale; detta verifica richiede una stima del valore d'uso delle unità generatrici di flussi finanziari cui è attribuito l'avviamento, che si concretizza a sua volta nella stima dei flussi finanziari attesi di tali unità e sulla loro attualizzazione in base a un tasso di sconto adeguato. Le assunzioni formulate ai fini della determinazione del valore d'uso delle singole unità generatrici di flussi finanziari, a supporto di tali valori dell'attivo, si presentano di incerta realizzazione e potrebbero in futuro determinare rettifiche dei valori contabili.

Il Piano Industriale 2022-2024, approvato dal Consiglio di Amministrazione del 21 febbraio 2022 (di seguito “Piano 2022-2024”), è stato predisposto dagli Amministratori ai fini dell’Impairment test sulla base di previsioni e di assunzioni inerenti le future dinamiche gestionali e di mercato di riferimento.

Le previsioni rappresentano la miglior stima di eventi futuri che il management si aspetta si verificheranno e di azioni che il management medesimo intende intraprendere; esse sono state stimate sulla base di dati consuntivi, ordini già in portafoglio o vendite da effettuare a clienti con cui esistono relazioni stabili ed in quanto tali presentano un minor grado di incertezza e pertanto hanno una maggiore probabilità di manifestarsi realmente.

Le assunzioni, viceversa, sono relative ad eventi futuri ed azioni, in tutto o in parte indipendenti, dalle azioni di gestione; esse pertanto, sono caratterizzate da un maggior grado di aleatorietà e nel caso concreto attengono principalmente al trend con crescita moderata e sensibile, rispettivamente per il segmento ITC Solutions e Business Consulting, sia in termini di volumi che di marginalità, sulla base di una continua e costante espansione sul mercato oltre al trend di crescita dei volumi più accentuato del segmento Digital, trainato dalla trasformazione digitale delle istituzioni finanziarie.

Conseguentemente, gli Amministratori riconoscono che gli obiettivi strategici identificati nel Piano 2022-2024, seppure ragionevoli, presentino profili di incertezza a causa dell’aleatorietà connessa alla realizzazione di eventi futuri ed alle caratteristiche dei mercati di riferimento, sia per quanto concerne il concretizzarsi degli accadimenti rappresentati nel piano, sia per quanto riguarda la misura e la tempistica della loro manifestazione.

L’eventuale mancata attuazione di tali iniziative potrebbe comportare un peggioramento dei risultati economici con conseguenti effetti negativi sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria del Gruppo e sulla realizzabilità dei flussi finanziari futuri su cui si basa, tra l’altro, la stima del valore d’uso a supporto della recuperabilità degli avviamenti iscritti nell’attivo.

A tale riguardo, seppur nel contesto di generale incertezza generato dalla diffusione, nel corso del 2020, del Covid 19 (c.d. Coronavirus) e dalle conseguenti misure restrittive messe in atto per il suo contenimento e dello scenario di guerra tra Russia e Ucraina sfociato nel corso dei primi mesi del 2022, allo stato attuale non si ritiene vi siano gli elementi per considerare le previsioni circa i flussi prospettici utilizzate ai fini del test di impairment come non attuali. Non si può tuttavia escludere che il protrarsi dell’attuale situazione di incertezza possa avere degli impatti economici, che, alla data di redazione del bilancio, non sono però quantificabili né stimabili. Occorre peraltro rilevare che considerate le coperture risultanti dai test di impairment dei valori patrimoniali iscritti, gli Amministratori, allo stato attuale, non ritengono vi siano elementi di incertezza circa la recuperabilità degli stessi, ma si provvederà ad un costante monitoraggio nel proseguo dell’esercizio. Maggiori dettagli circa le considerazioni degli Amministratori con riferimento alla diffusione del Coronavirus, sono forniti nella Relazione sulla Gestione.

2.4. Informativa sulla valutazione in ordine al presupposto della continuità aziendale

Il Piano 2022-2024 è stato predisposto sulla base di previsioni e di assunzioni inerenti le future dinamiche gestionali e dei mercati di riferimento, che, seppure ragionevoli, presentano profili di incertezza a causa dell’aleatorietà connessa alla realizzazione di eventi futuri ed alle caratteristiche dei mercati in cui il Gruppo opera.

In relazione all’emergenza Covid-19, il Gruppo Be ha continuato a operare, salvaguardando la salute dei propri dipendenti e collaboratori, estendendo ove possibile il ricorso alla modalità dello smart-working. A livello operativo, la continuità è stata ovunque garantita.

The image shows a handwritten signature in black ink, which appears to be 'Eugenio...', written over a circular official stamp. The stamp contains the text 'CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE' and 'GRUPPO BE' around a central emblem.

Nello specifico, come già riportato in Relazione sulla Gestione, stante la particolare tipologia del mercato di riferimento del Gruppo Be – principalmente Istituzioni Finanziarie di rilevante dimensione – la pandemia Covid-19 ha avuto un impatto pressoché nullo sul business aziendale nell’anno 2020 e nel corso del 2021.

Infatti, tutte le maggiori Istituzioni finanziarie hanno accelerato, già a partire dallo scorso anno, il proprio processo di trasformazione Digital ed il Gruppo ha offerto pieno supporto a tutti i propri clienti.

In relazione alle incertezze derivanti dal conflitto in corso tra Russia ed Ucraina, si ricorda che il Gruppo Be – tramite la sua controllata basata a Kiev - ha una propria presenza in Kiev attraverso la propria controllata Be Ukraine. La società opera verso le filiali di primari Istituti Internazionali, con 40 dipendenti diretti e circa 1 milione di Euro di fatturato. Allo stato le attività ordinarie continuano senza soluzione di continuità e non si evidenziano interruzioni nei flussi di pagamento. Non è possibile definire scenari affidabili di evoluzione, tuttavia, per la dimensione poco rilevante (inferiore all’1%) del contributo della società al consolidato del Gruppo, non si intravedono impatti economici significativi anche in caso di peggioramento della situazione attuale.

Pertanto, alla luce di quanto sopra esposto e in virtù dei risultati conseguiti dal Gruppo nell’esercizio 2021, in costanza di scenario macroeconomico, si ritiene di poter confermare le assunzioni effettuate in sede di approvazione del bilancio 2021 con riferimento anche agli obiettivi crescita previsti per l’esercizio 2022 e più in generale per l’intero Piano Industriale 2022-2024.

I risultati confermano la solidità del Gruppo che ha raggiunto i principali obiettivi di Piano e, pertanto, consentono di confermare le assunzioni effettuate in sede di approvazione del bilancio 2021.

Inoltre, non da ultimo, sono da segnalare alcune operazioni (si veda per maggiori dettagli il paragrafo 2.11 “Aggregazioni aziendali avvenute nel periodo di riferimento”, il paragrafo 5 “Eventi significativi che hanno interessato il Gruppo nel 2021” e il paragrafo 8 “Eventi successivi al 31 dicembre 2021 ed evoluzione prevedibile della gestione”) che avvalorano la capacità del Gruppo di far fronte alla strategia di crescita interna ed esterna.

In considerazione di quanto sopra e di quanto riportato nel paragrafo 8 “Eventi successivi al 31 dicembre 2021 ed evoluzione prevedibile della gestione” della Relazione sulla gestione gli Amministratori hanno considerato appropriato il presupposto della continuità aziendale nella preparazione del Bilancio Consolidato Annuale in quanto non sono emerse incertezze legate ad eventi o circostanze che, considerati singolarmente o nel loro insieme, possano far sorgere dubbi riguardo alla continuità aziendale.

2.5. Area di consolidamento

L’area di consolidamento comprende la Capogruppo Be S.p.A. e le imprese da questa direttamente o indirettamente controllate.

Tenuto conto di quanto esposto in precedenza, di seguito si espone l’elenco delle partecipazioni nelle società incluse nell’area di consolidamento, così come richiesto dalla Comunicazione Consob n.6064293 del 28 luglio 2006:

Ragione sociale	Sede Legale	Capitale Sociale	Valuta	Controllante	Quota di possesso	Quota Terzi
Be Shaping the Future S.p.A	Roma	27.109.165	EUR			
Be Shaping the Future Corporate Services S.p.A.	Roma	450.000	EUR	Be Shaping the Future S.p.A	100,00%	0,00%
Be DigiTech Solutions S.p.A.	Roma	7.548.441	EUR	Be Shaping the Future S.p.A	100,00%	0,00%
Dream of Ordinary Madness Entertainment S.r.l	Milano	10.000	EUR	Be Shaping the Future S.p.A.	51,00%	49,00%
Human Mobility S.r.l ¹	Milano	10.000	EUR	Be Shaping the Future S.p.A.	51,00%	49,00%
Be The Change S.r.l.	Milano	10.000	EUR	Be Shaping the Future S.p.A.	100,00%	0,00%
Iquii S.r.l	Roma	10.000	EUR	Be The Change S.r.l.	100,00%	0,00%
Crispy Bacon Holding S.r.l.	Marostica	12.000	EUR	Be Shaping the Future S.p.A	51,00%	49,00%
Crispy Bacon S.r.l.	Marostica	10.000	EUR	Crispy Bacon Holding S.r.l.	100,00%	0,00%
Crispy Bacon Shpk	Tirana	10.000	ALL	Crispy Bacon Holding S.r.l.	90,00%	10,00%
Be Management Consulting S.p.A.	Roma	120.000	EUR	Be Shaping the Future S.p.A	100,00%	0,00%
Be Your Essence S.r.l.	Milano	25.000	EUR	Be Management Consulting S.p.A.	60,00%	40,00%
Tesla Consulting S.r.l.	Bologna	10.000	EUR	Be Management Consulting S.p.A.	60,00%	40,00%
Be Think Solve Execute RO S.r.l.	Bucharest	22.000	RON	Be Management Consulting S.p.A.	100,00%	0,00%
Be Shaping the Future sp z.o.o	Varsavia	1.000.000	PLN	Be Management Consulting S.p.A.	100,00%	0,00%
Be Ukraine LLC	Kiev	20.116	UAH	Be Management Consulting S.p.A..	100,00%	0,00%
Be Shaping the Future Management Consulting Ltd	Londra	91.898	GBP	Be Management Consulting S.p.A.	100,00%	0,00%
Be Shaping the Future GmbH	Monaco	102.258	EUR	Be Management Consulting S.p.A.	100,00%	0,00%
Be Shaping The Future AG	Monaco	1.882.000	EUR	Be Management Consulting S.p.A.	100,00%	0,00%
Be Shaping The Future GmbH	Vienna	35.000	EUR	Be Management Consulting S.p.A.	100,00%	0,00%
Be TSE Switzerland AG	Zurigo	100.000	CHF	Be Management Consulting S.p.A.	100,00%	0,00%
Fimas GmbH	Francoforte	25.000	EUR	Be Management Consulting S.p.A.	100,00%	0,00%
Confinity GmbH	Magdeburgo	50.000	EUR	FIMAS GmbH	100,00%	0,00%
Be Shaping the Future SARL	Lussemburgo	12.000	EUR	Be Management Consulting S.p.A.	100,00%	0,00%
Be Shaping the Future Czech republic s.r.o.	Praga	120.000	CZK	Be Management Consulting S.p.A.	100,00%	0,00%
Firstwaters GmbH	Francoforte	40.000	EUR	Be Management Consulting S.p.A.	85,71%	14,29%
Firstwaters GmbH	Vienna	125.000	EUR	Firstwaters GmbH.	100,00%	0,00%
Payments and Business Advisors S.l.	Madrid	3.000	EUR	Be Management Consulting S.p.A.	80,00%	20,00%
Paystrat Solutions SI. (Pyngo)	Madrid	10.265	EUR	Payments and Business Advisors S.l.	65,26%	34,74%
Soranus AG	Zurigo	100.000	CHF	Be Management Consulting S.p.A.	55,00%	45,00%

¹ Al 31 dicembre 2021 la Società è in liquidazione.

Rispetto al 31 dicembre 2020 l'area di consolidamento risulta variata a seguito dei seguenti eventi:

- nel corso del primo semestre 2021 il Gruppo Be ha perfezionato l'acquisizione dell'85,71% del capitale sociale di Firstwaters GmbH a fronte di un prezzo di 12,2 milioni di Euro;
- nel corso del mese di gennaio 2021 il Gruppo Be ha perfezionato l'acquisizione del rimanente 10% del capitale sociale di Be Shaping The Future GmbH. Be arriva così a detenere il 100% del capitale di Be Shaping The Future GmbH. Il costo complessivo dell'operazione per Be è stato pari a Euro 0,5 milioni;
- nel mese di gennaio 2021 il Gruppo Be ha completato l'acquisto delle quote di minoranza delle società Iquii S.r.l e Juniper Extensible Solutions S.r.l. Il costo complessivo dell'operazione per Be è stato pari a Euro 1,56 milioni nella somma delle due transazioni;
- nel corso del mese di febbraio il Gruppo Be ha acquisito il 60% del capitale sociale di Be Your Essence ("BYE"), startup innovativa a vocazione sociale costituita come Società Benefit e certificata B Corp a fronte di un prezzo di 0,4 milioni di Euro;
- nel corso del mese di aprile, la società Juniper S.r.l è stata oggetto di fusione per incorporazione nella società Iquii S.r.l. con effetti civilistici a partire dal 1 maggio 2021 e contabili e fiscali retroattivi al 1 gennaio 2021;
- nel corso del mese di maggio il Gruppo Be ha acquisito un'ulteriore quota del 30% delle quote di minoranza di Fimas GmbH. Il costo dell'operazione per Be è stato pari a circa Euro 1,08 milioni;
- nel corso del mese di giugno il Gruppo Be ha acquisito un'ulteriore quota del 20% delle quote di minoranza di Payments and Business Advisors S.l.. Il costo dell'operazione per Be è stato pari ad Euro 1;
- nel corso del mese di luglio Be Management Consulting S.p.A. ha acquisito dalla società del Gruppo Be Shaping the Future GmbH le partecipazioni totalitarie da essa detenute nelle società Be Shaping the Future GmbH (ex Targit GmbH), Be TSE Switzerland AG, Be Shaping the Future Financial Industry Solutions AG e la partecipazione pari al 90% detenuta in FIMAS GmbH;
- nel corso del mese di agosto il Gruppo Be ha perfezionato l'acquisizione del 55% del capitale sociale di Soranus AG, a fronte di un prezzo di circa 3,1 milioni di Euro;
- nel corso del mese di settembre è stata costituita la società Be Shaping the Future SARL, controllata al 100% da Be Management Consulting S.p.A.;
- nel corso del mese di novembre sono state costituite le società Be Shaping the Future Czech republic s.r.o, controllata al 100% da Be Management Consulting S.p.A. e la società Be The Change S.r.l., controllata al 100% da Be Shaping the Future S.p.A.;
- nel corso del mese di novembre il Gruppo Be ha perfezionato l'acquisizione del 51% del capitale sociale di Crispy Bacon Holding S.r.l., che detiene a sua volta il 100% di Crispy Bacon S.r.l. ed il 90% di Crispy Bacon Shpk, a fronte di un prezzo di circa Euro 2,3 milioni;
- nel corso del mese di dicembre il Gruppo Be ha acquisito la quota residua pari al 10% delle quote di minoranza di Fimas GmbH. Il costo dell'operazione per Be è stato pari a circa Euro 0,56 milioni;
- nel corso del mese di dicembre Be Management Consulting S.p.A. ha acquisito dalla Capogruppo Be Shaping the Future S.p.A la partecipazione totalitaria da essa detenuta nella società Be Think Solve Execute RO S.r.l.;

- nel corso del mese di dicembre Be The Change S.r.l. ha acquisito dalla società del Gruppo Be Digitech Solutions S.p.A la partecipazione totalitaria da essa detenuta nella società Iquii S.r.l..

Nel corso dell'esercizio 2021, il costo delle operazioni per l'acquisto di quote di minoranze in società già ricomprese nel perimetro di consolidamento al 31 dicembre 2021 è stato pari ad Euro 3,7 milioni circa.

2.6. Principi di consolidamento

Il consolidamento delle società controllate avviene sulla base delle rispettive situazioni contabili opportunamente rettificata per renderle omogenee con i principi contabili adottati dalla Capogruppo.

La chiusura d'esercizio delle società controllate incluse nell'area di consolidamento coincide con quella di Be S.p.A.

Le società controllate sono consolidate integralmente a partire dalla data di acquisizione, ovvero dalla data in cui il Gruppo acquisisce il controllo, e cessano di essere consolidate alla data in cui il controllo è trasferito al di fuori del Gruppo. Nella preparazione del bilancio consolidato vengono assunte linea per linea le attività, le passività, nonché i costi e i ricavi delle imprese consolidate nel loro ammontare complessivo, attribuendo ai soci di minoranza in apposite voci della situazione patrimoniale-finanziaria e del conto economico la quota del patrimonio netto e del risultato dell'esercizio di loro spettanza.

Il valore contabile della partecipazione in ciascuna delle controllate è eliminato a fronte della corrispondente quota di patrimonio netto di ciascuna delle controllate comprensiva degli eventuali adeguamenti al *fair value*, alla data di acquisizione, delle relative attività e passività; l'eventuale differenza residuale emergente se positiva è allocata alla voce avviamento, se negativa è imputata a conto economico.

Tutti i saldi e le transazioni infragruppo, inclusi eventuali utili non realizzati derivanti da rapporti intrattenuti tra società del Gruppo, sono completamente eliminati. Gli utili e le perdite realizzate con società collegate sono eliminati per la parte di pertinenza del Gruppo. Le perdite infragruppo sono eliminate ad eccezione del caso in cui esse siano rappresentative di perdite durevoli.

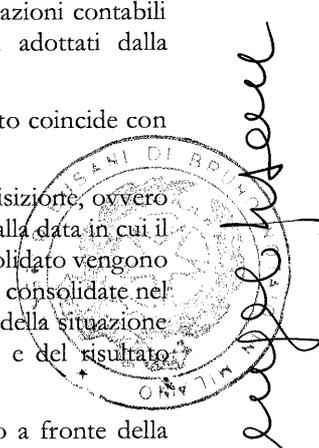
2.7. Conversione dei bilanci in moneta diversa dall'Euro

Le attività e le passività delle controllate estere sono convertite in Euro ai cambi correnti alla data di bilancio.

I proventi e gli oneri sono convertiti ai cambi medi dell'esercizio. Le differenze cambio emergenti sono riflesse nella voce di Patrimonio Netto "Riserva di traduzione". Tale riserva è rilevata nel Conto Economico come provento o come onere nel periodo in cui la relativa impresa controllata è ceduta.

2.8. Operazioni e saldi in valuta estera

Le operazioni in valuta estera sono registrate al tasso di cambio in vigore alla data dell'operazione. Le attività e le passività monetarie denominate in valuta estera alla data di riferimento del bilancio



sono convertite al tasso di cambio in essere a quella data. Sono rilevate a conto economico le differenze cambio generate dall'estinzione di poste monetarie o dalla loro conversione a tassi differenti da quelli ai quali erano state convertite al momento della rilevazione iniziale. Di seguito i tassi di cambio utilizzati per la conversione in Euro dei bilanci 2021 – 2020 delle società in valuta estera:

Tassi di cambio				
Valuta	Medi 2021	31.12.2021	Medi 2020	31.12.2020
Sterlina Inglese (GBP)	0,8599	0,8403	0,8894	0,8990
Zloty Polacco (PNL)	4,5645	4,5969	4,4436	4,5597
Grivna Ucraina (UAH)	32,2877	30,9219	30,8263	34,7689
Leu Romeno (RON)	4,9211	4,9490	4,8381	4,8683
Franco Svizzero (CHF)	1,0813	1,0331	1,0703	1,0802
Lira Albanese (ALL)	122,4544	120,7100	0	0
Corona Ceca (CZK)	25,6461	24,8580	0	0

2.9. Principi contabili

I principi contabili adottati nel presente Bilancio sono omogenei con quelli dell'esercizio precedente, fatti salvi gli eventuali effetti derivanti dall'applicazione di nuovi principi contabili di seguito esposti.

2.9.1. Attività immateriali

Le attività immateriali acquisite separatamente sono iscritte al costo, mentre quelle acquisite attraverso operazioni di aggregazione di imprese sono iscritte al valore equo alla data di acquisizione. Dopo la rilevazione iniziale, le attività immateriali sono iscritte al costo al netto dei fondi di ammortamento e di eventuali perdite di valore accumulate. Le attività immateriali prodotte internamente, ad eccezione dei costi di sviluppo del software applicativo, non sono capitalizzate e si rilevano nel conto economico dell'esercizio in cui sono state sostenute.

La vita utile delle attività immateriali è valutata come definita o indefinita. Le attività immateriali con vita definita sono ammortizzate lungo la loro vita utile e sottoposte a test di *impairment* ogni volta che vi siano indicazioni di una possibile perdita di valore. Il periodo e il metodo di ammortamento ad esse applicato vengono riesaminati alla fine di ciascun esercizio o più frequentemente se necessario. Variazioni della vita utile attesa o delle modalità con cui i futuri benefici economici legati all'attività immateriale sono conseguiti dal Gruppo, sono rilevate modificando il periodo o il metodo di ammortamento, come adeguato, e trattate come modifiche delle stime contabili.

Le quote di ammortamento delle attività immateriali con vita definita sono rilevate a conto economico nella specifica voce ammortamenti immobilizzazioni immateriali.

La vita utile attribuita alle varie categorie di attività è la seguente:

- diritti di brevetto ed utilizzo opere dell'ingegno - da 3 a 10 esercizi;
- piattaforme informatiche – da 3 a 10 esercizi;

- concessioni, licenze e marchi - al minore tra durata del diritto o 5 esercizi;
- altri software - in 3 esercizi.

L'ammortamento inizia quando l'attività è disponibile all'uso, ossia quando è nella posizione e nella condizione necessaria perché sia in grado di operare nella maniera intesa dalla direzione aziendale. Gli utili o le perdite derivanti dall'alienazione di un bene immateriale sono misurati come la differenza fra il ricavo netto di vendita e il valore contabile del bene e sono rilevati a conto economico al momento dell'alienazione.

2.9.1.1. Costi di ricerca e sviluppo

I costi di ricerca sono imputati a conto economico nel momento in cui sono sostenuti.

I costi di sviluppo sostenuti in relazione a un determinato progetto sono capitalizzati tra le immobilizzazioni immateriali solo quando la Società può dimostrare la possibilità tecnica di completare l'attività immateriale in modo da renderla disponibile per l'uso o per la vendita, la propria intenzione di completare detta attività per usarla o venderla, le modalità in cui essa genererà probabili benefici economici futuri, la disponibilità di risorse tecniche, finanziarie o di altro tipo per completare lo sviluppo e la sua capacità di valutare in modo attendibile il costo attribuibile all'attività durante il suo sviluppo. Successivamente alla rilevazione iniziale, i costi di sviluppo sono valutati al costo decrementato di ogni eventuale ammortamento o perdita accumulata. Eventuali costi di sviluppo capitalizzati sono ammortizzati con riferimento al periodo in cui si prevede che il progetto collegato genererà ricavi per il Gruppo.

Il valore contabile dei costi di sviluppo viene riesaminato annualmente ai fini della rilevazione di eventuali perdite di valore, quando l'attività non è ancora in uso, oppure con frequenza maggiore quando vi sono indicazioni di una possibile perdita di valore nell'esercizio.

2.9.2. Diritti d'uso

Per i diritti d'uso si rimanda a quanto riportato in nota 2.9.18.

2.9.3. Avviamento

L'avviamento acquisito in un'aggregazione di imprese è rappresentato dall'eccedenza del costo dell'aggregazione aziendale rispetto alla quota di pertinenza del patrimonio netto a valori correnti riferito ai valori identificabili delle attività, passività e passività potenziali acquisite. Dopo l'iscrizione iniziale, l'avviamento viene valutato al costo ridotto delle eventuali perdite di valore accumulate. L'avviamento viene sottoposto ad analisi di recuperabilità con frequenza annuale o maggiore qualora si verificano eventi o cambiamenti che possano far emergere eventuali perdite di valore (*Impairment test*).

Ai fini di tali analisi di recuperabilità, l'avviamento acquisito con aggregazioni di imprese è allocato, dalla data di acquisizione, a ciascuna delle unità (o gruppi di unità) generatrici di flussi finanziari che si ritiene beneficeranno degli effetti sinergici dell'acquisizione, a prescindere dall'allocazione di altre attività o passività acquisite. Ciascuna unità o gruppo di unità a cui viene allocato l'avviamento:

- rappresenta il livello più basso all'interno del Gruppo in cui l'avviamento è monitorato a fini di gestione interna;
- non è maggiore di un settore operativo come definito dall'IFRS 8 “ Settori operativi”.

Nei casi in cui l'avviamento è attribuito a una unità generatrice di flussi finanziari (o gruppo di unità) il cui attivo viene parzialmente dismesso, l'avviamento associato all'attivo ceduto viene considerato ai fini della determinazione dell'eventuale plus (minus)-valenza derivante dall'operazione. In tali circostanze l'avviamento ceduto è misurato sulla base dei valori relativi dell'attivo alienato rispetto all'attivo ancora detenuto con riferimento alla medesima unità.

Al momento della cessione di una parte o dell'intera azienda precedentemente acquisita e dalla cui acquisizione era emerso un avviamento, nella determinazione della plusvalenza o della minusvalenza da cessione si tiene conto del corrispondente valore residuo dell'avviamento.

2.9.4. Immobili, impianti e macchinari

Gli immobili, gli impianti e i macchinari sono rilevati al costo storico, comprensivo dei costi accessori, inclusi gli oneri finanziari, direttamente imputabili e necessari alla messa in funzione del bene per l'uso per cui è stato acquistato, incrementato, quando rilevante ed in presenza di obbligazioni attuali, del valore attuale del costo stimato per lo smantellamento e la rimozione dell'attività.

Qualora parti significative di tali attività materiali abbiano differenti vite utili, tali componenti sono ammortizzati separatamente. I terreni, sia liberi da costruzione sia annessi a fabbricati, non sono ammortizzati in quanto elementi a vita utile illimitata.

Le aliquote economico-tecniche utilizzate sono le seguenti:

Aliquote economiche-tecniche

Descrizione bene	Aliquota
Impianti e macchinari	Da 15% al 20%
Attrezzature industriali e commerciali	15%
Altri beni:	
Mobili e macchine d'ufficio	12%
Macchine elettroniche d'ufficio	20%
Migliorie su beni di terzi	a seconda della durata del contratto

Il valore contabile degli immobili, impianti e macchinari è sottoposto a verifica, per rilevarne eventuali perdite di valore, qualora eventi o cambiamenti di situazione indichino che il valore di carico non possa essere recuperato. Se esiste un'indicazione di questo tipo e nel caso in cui il valore di carico ecceda il valore presumibile di realizzo, le attività sono svalutate fino a riflettere il loro valore recuperabile. Il valore recuperabile delle immobilizzazioni materiali è rappresentato dal maggiore tra il prezzo netto di vendita e il valore d'uso. Nel definire il valore d'uso, i flussi finanziari futuri attesi sono attualizzati utilizzando un tasso di sconto ante imposte che riflette la stima corrente del mercato riferito al costo del denaro rapportato al tempo e ai rischi specifici dell'attività. Per un'attività che non genera flussi finanziari ampiamente indipendenti, il valore di realizzo

è determinato in relazione all'unità generatrice di flussi finanziari cui tale attività appartiene.

2.9.5. Perdita di valore delle attività

A ogni chiusura di bilancio viene valutata l'eventuale esistenza di indicatori di perdita di valore delle attività. In tal caso, o nei casi in cui è richiesta una verifica annuale sulla perdita di valore, viene effettuata una stima del valore recuperabile. Il valore recuperabile è il maggiore fra il valore equo di un'attività o unità generatrice di flussi finanziari al netto dei costi di vendita e il suo valore d'uso e viene determinato per singola attività, tranne quando tale attività non generi flussi finanziari che siano ampiamente indipendenti da quelli generati da altre attività o gruppi di attività. Se il valore contabile di un'attività è superiore al suo valore recuperabile, tale attività ha subito una perdita di valore ed è conseguentemente svalutata fino a riportarla al valore recuperabile. Nel determinare il valore d'uso, vengono scontati al valore attuale i flussi finanziari stimati futuri ad un tasso di sconto che riflette le valutazioni di mercato sul valore temporale del denaro e i rischi specifici dell'attività. Le perdite di valore subite da attività in funzionamento sono rilevate a Conto Economico nelle categorie di costo coerenti con la funzione dell'attività che ha evidenziato la perdita di valore. A ogni chiusura di bilancio viene valutato inoltre l'eventuale venir meno (o riduzione) di perdite di valore precedentemente rilevate e viene stimato il nuovo valore recuperabile.

Il valore di un'attività precedentemente svalutata (ad eccezione dell'avviamento) può essere ripristinato solo se vi sono stati cambiamenti nelle stime utilizzate per determinare il valore recuperabile dell'attività dopo l'ultima rilevazione di una perdita di valore. In tal caso il valore contabile dell'attività viene portato al valore recuperabile, senza tuttavia che il valore così incrementato possa eccedere il valore contabile che sarebbe stato determinato, al netto dell'ammortamento, se non si fosse rilevata alcuna perdita di valore negli anni precedenti. Ogni ripristino viene rilevato quale provento a conto economico, tranne quando l'attività è iscritta a un importo rivalutato, caso in cui il ripristino è trattato come una rivalutazione. Dopo che è stato rilevato un ripristino di valore, la quota di ammortamento dell'attività è rettificata nei periodi futuri, al fine di ripartire il valore contabile modificato, al netto di eventuali valori residui, in quote costanti lungo la restante vita utile.

2.9.6. Partecipazioni in altre imprese

Gli investimenti in equity, costituiti generalmente da partecipazioni con percentuale di possesso inferiore al 20% che non hanno finalità di trading, secondo l'opzione prevista dall'IFRS 9, sono contabilizzati registrando le variazioni di *fair value* a Conto Economico.

Il *fair value* viene identificato nel caso delle partecipazioni quotate con il valore di borsa alla data di chiusura del periodo e nel caso di partecipazioni in società non quotate con il valore stimato sulla base di tecniche di valutazione. Tali tecniche di valutazione comprendono il confronto con i valori espressi da recenti operazioni assimilabili e di altre tecniche valutative che si basano sostanzialmente sull'analisi della capacità della partecipata di produrre flussi finanziari futuri, scontati temporalmente per riflettere il costo del denaro rapportato al tempo ed i rischi specifici dell'attività svolta.

Gli investimenti in strumenti rappresentativi di capitale che non hanno un prezzo quotato in un mercato regolamentato e il cui *fair value* non può essere valutato in modo attendibile, sono valutati al costo, eventualmente ridotto per perdite di valore.

La scelta tra le suddette metodologie non è opzionale, dovendo le stesse essere applicate in ordine gerarchico: è attribuita assoluta priorità ai prezzi ufficiali disponibili su mercati attivi (*effective market quotes* – livello 1) oppure per attività e passività misurate sulla base di tecniche di valutazione che prendono a riferimento parametri osservabili sul mercato (*comparable approaches* – livello 2) e priorità più bassa ad attività e passività il cui fair value è calcolato sulla base di tecniche di valutazione che prendono a riferimento parametri non osservabili sul mercato e quindi maggiormente discrezionali (*market model* – livello 3).

2.9.7. Attività finanziarie

In funzione delle caratteristiche dello strumento e del modello di business adottato per la relativa gestione, le attività finanziarie sono classificate nelle seguenti tre categorie: (i) attività finanziarie valutate al costo ammortizzato; (ii) attività finanziarie valutate al *fair value* con imputazione degli effetti tra le altre componenti dell'utile complessivo; (iii) attività finanziarie valutate al *fair value* con imputazione degli effetti a conto economico.

La rilevazione iniziale avviene al *fair value*. Successivamente alla rilevazione iniziale, le attività finanziarie che generano flussi di cassa contrattuali rappresentativi esclusivamente di pagamenti di capitale e interessi sono valutate al costo ammortizzato se possedute con la finalità di incassarne i flussi di cassa contrattuali (cosiddetto business model *hold to collect*). Secondo il metodo del costo ammortizzato il valore di iscrizione iniziale è successivamente rettificato per tener conto dei rimborsi in quota capitale, delle eventuali svalutazioni e dell'ammortamento della differenza tra il valore di rimborso e il valore di iscrizione iniziale. L'ammortamento è effettuato sulla base del tasso di interesse interno effettivo che rappresenta il tasso che rende uguali, al momento della rilevazione iniziale, il valore attuale dei flussi di cassa attesi e il valore di iscrizione iniziale.

I crediti e le altre attività finanziarie valutati al costo ammortizzato sono presentati nello stato patrimoniale al netto del relativo fondo svalutazione.

Le attività finanziarie il cui modello di business prevede sia la possibilità di incassare i flussi di cassa contrattuali sia la possibilità di realizzare plusvalenze da cessione (cosiddetto business model *hold to collect and sell*), sono valutate al *fair value* con imputazione degli effetti a OCI. In tal caso le variazioni di *fair value* dello strumento sono rilevate a patrimonio netto, tra le altre componenti dell'utile complessivo. L'ammontare cumulato delle variazioni di *fair value*, imputato nella riserva di patrimonio netto che accoglie le altre componenti dell'utile complessivo, è oggetto di reversal a conto economico all'atto dell'eliminazione contabile dello strumento. Vengono rilevati a conto economico gli interessi attivi calcolati utilizzando il tasso di interesse effettivo, le differenze cambio e le svalutazioni.

Un'attività finanziaria che non è valutata al costo ammortizzato o al *fair value* con imputazione degli effetti a OCI è valutata al *fair value* con imputazione degli effetti a conto economico; rientrano in tale categoria le attività finanziarie possedute con finalità di trading. Le attività finanziarie cedute sono eliminate dall'attivo patrimoniale quando i diritti contrattuali connessi all'ottenimento dei flussi di cassa associati allo strumento finanziario scadono, ovvero sono trasferiti a terzi.

2.9.8. Rimanenze

Le rimanenze di magazzino sono iscritte al minore tra il costo di acquisto o di produzione e il valore netto di realizzo rappresentato dall'ammontare che l'impresa si attende di ottenere dalla loro vendita nel normale svolgimento dell'attività. Il costo delle rimanenze è determinato applicando il costo medio ponderato. Il valore delle rimanenze così

ottenuto è poi rettificato dall'apposito "fondo obsolescenza magazzino", per tenere conto delle merci per le quali si prevede un valore di realizzazione inferiore a quello di costo.

2.9.9. Crediti commerciali ed altri crediti

I crediti commerciali e gli altri crediti sono iscritti al loro valore nominale, che corrisponde al valore determinato applicando il criterio del costo ammortizzato, e successivamente ridotto per le eventuali perdite di valore determinato in accordo con quanto descritto nelle note 2.9.5 e 2.9.19. I crediti commerciali e gli altri crediti la cui scadenza non rientra nei normali termini commerciali e che non sono produttivi di interessi, vengono attualizzati.

2.9.10. Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

Le disponibilità liquide e mezzi equivalenti comprendono il denaro in cassa e i depositi a vista e a breve termine, in quest'ultimo caso con scadenza originaria prevista non oltre i tre mesi o inferiore, e sono iscritte al valore nominale.

2.9.11. Attività e passività in dismissione

Le attività non correnti e le attività correnti e non correnti dei gruppi in dismissione sono classificate come destinate alla vendita se il relativo valore di iscrizione sarà recuperato principalmente attraverso la vendita piuttosto che attraverso l'uso continuativo. Questa condizione si considera rispettata quando la vendita è altamente probabile e l'attività o il gruppo in dismissione è disponibile per una vendita immediata nelle sue attuali condizioni. In presenza di un programma di vendita di una controllata che comporta la perdita del controllo, tutte le attività e passività di tale partecipata sono classificate come destinate alla vendita, a prescindere dal fatto che, dopo la cessione, si mantenga o meno una quota di partecipazione. La verifica del rispetto delle condizioni previste per la classificazione di un item come destinato alla vendita comporta che la direzione aziendale effettui valutazioni soggettive formulando ipotesi ragionevoli e realistiche sulla base delle informazioni disponibili.

Le attività non correnti destinate alla vendita, le attività correnti e non correnti afferenti a gruppi in dismissione e le passività direttamente associabili sono rilevate nella situazione patrimoniale – finanziaria separatamente dalle altre attività e passività dell'impresa.

Immediatamente prima della classificazione come destinate alla vendita, le attività e le passività rientranti in un gruppo in dismissione sono valutate secondo i principi contabili ad esse applicabili. Successivamente, le attività non correnti destinate alla vendita non sono oggetto di ammortamento e sono valutate al minore tra il valore di iscrizione e il relativo fair value, ridotto degli oneri di vendita.

L'eventuale differenza negativa tra il valore di iscrizione delle attività non correnti e il fair value ridotto degli oneri di vendita è imputata a conto economico come svalutazione; le eventuali successive riprese di valore sono rilevate sino a concorrenza delle svalutazioni rilevate in precedenza, ivi incluse quelle riconosciute anteriormente alla qualificazione dell'attività come destinata alla vendita.

Le attività non correnti e le attività correnti e non correnti (e le eventuali passività a queste associate) dei gruppi in dismissione, classificate come destinate alla vendita, costituiscono una discontinued operation se, alternativamente: (i) rappresentano un ramo autonomo di attività significativo o un'area geografica di attività significativa; (ii) fanno parte di un programma di dismissione di un significativo ramo autonomo di attività o un'area geografica di attività significativa; o (iii) si riferiscono ad una controllata acquisita



esclusivamente al fine della sua vendita. I risultati delle discontinued operations, nonché l'eventuale plusvalenza/minusvalenza realizzata a seguito della dismissione, sono indicati distintamente nel conto economico in un'apposita voce, al netto dei relativi effetti fiscali, anche per gli esercizi posti a confronto.

2.9.12. Azioni proprie

Le azioni proprie che vengono riacquistate sono portate a riduzione del Patrimonio Netto. L'acquisto, vendita, emissione o annullamento di strumenti partecipativi del capitale proprio non porta alla rilevazione di alcun utile o perdita in conto economico.

2.9.13. Benefici per i dipendenti

I benefici per i dipendenti a breve termine, ossia dovuti entro dodici mesi dal termine dell'esercizio nel quale i dipendenti hanno prestato la relativa attività lavorativa, sono contabilizzati come costo e come passività per un importo pari all'ammontare non attualizzato di quanto dovrà essere corrisposto al dipendente in cambio dell'attività lavorativa. I benefici a lungo termine invece, quali ad esempio retribuzioni da corrispondere oltre dodici mesi dalla chiusura dell'esercizio in cui è stata prestata l'attività lavorativa, sono rilevati come passività per un importo pari al valore attuale dei benefici alla data di bilancio.

Il trattamento di fine rapporto riflette l'importo a tale titolo maturato a favore dei dipendenti, in conformità alla legislazione vigente e ai contratti collettivi di lavoro. La passività relativa ai programmi a benefici definiti, al netto delle eventuali attività al servizio del piano, è determinata sulla base di ipotesi attuariali ed è rilevata per competenza coerentemente alle prestazioni di lavoro necessarie per l'ottenimento dei benefici; la valutazione della passività è effettuata da attuari indipendenti. Il Fondo Trattamento di Fine Rapporto (TFR), a partire dal 1° gennaio 2007, ha modificato la propria natura da "programma a benefici definiti" a "programma a contributi definiti". Ai fini IAS solo il fondo TFR maturato al 31 dicembre 2006 rimane un piano a benefici definiti. Il trattamento contabile delle quote maturande dal 1° gennaio 2007 è pertanto assimilato a quello in essere per i versamenti contributivi di altra natura, sia nel caso di opzione per la previdenza complementare, sia nel caso di destinazione al Fondo di Tesoreria presso l'INPS. Relativamente alla passività rientrante nel piano a benefici definiti, lo IAS 19 prevede che tutti gli utili e perdite attuariali maturati alla data di bilancio siano rilevati immediatamente nel "Conto Economico Complessivo" (*Other Comprehensive Income*, di seguito OCI).

2.9.14. Fondi per rischi e oneri

I fondi per rischi e oneri riguardano costi e oneri di natura determinata e di esistenza certa o probabile che alla data di chiusura del periodo di riferimento sono indeterminati nell'ammontare o nella data di sopravvenienza. Gli accantonamenti sono rilevati quando si è in presenza di una obbligazione attuale (legale o implicita) che deriva da un evento passato, qualora sia probabile un esborso di risorse per soddisfare l'obbligazione e possa essere effettuata una stima attendibile sull'ammontare dell'obbligazione.

Gli accantonamenti sono iscritti al valore rappresentativo della migliore stima dell'ammontare che l'impresa pagherebbe per estinguere l'obbligazione ovvero per trasferirla a terzi alla data di chiusura del periodo. Se l'effetto di attualizzazione è significativo, gli accantonamenti sono determinati attualizzando i flussi finanziari futuri

attesi ad un tasso di sconto ante imposte che riflette la valutazione corrente del mercato del costo del denaro in relazione al tempo.

Quando viene effettuata l'attualizzazione, l'incremento dell'accantonamento dovuto al trascorrere del tempo è rilevato come onere finanziario.

2.9.15. Debiti commerciali e altri debiti

I debiti commerciali e gli altri debiti sono rilevati inizialmente al costo, ossia al valore equo del corrispettivo pagato nel corso della transazione. Successivamente i debiti che hanno una scadenza prefissata sono valutati al costo ammortizzato, utilizzando il metodo dell'interesse effettivo, mentre i debiti senza scadenza fissa sono valutati al costo. I debiti a breve termine, sui quali non è stata concordata la maturazione di interessi, sono valutati al valore nominale. Il *fair value* dei debiti a lungo termine è stato stabilito attualizzando i futuri flussi di cassa: lo sconto è contabilizzato come onere finanziario sulla durata del debito fino a scadenza.

2.9.16. Passività finanziarie

Le passività finanziarie, diverse dagli strumenti derivati, sono iscritte inizialmente al *fair value* ridotto di eventuali costi connessi alla transazione; successivamente sono rilevate al costo ammortizzato utilizzando ai fini dell'attualizzazione il tasso di interesse effettivo, così come illustrato al paragrafo precedente 2.9.6. "Attività finanziarie".

Le passività finanziarie sono eliminate quando sono estinte, ovvero quando l'obbligazione specificata nel contratto è adempiuta, cancellata o scaduta.

2.9.17. Contributi

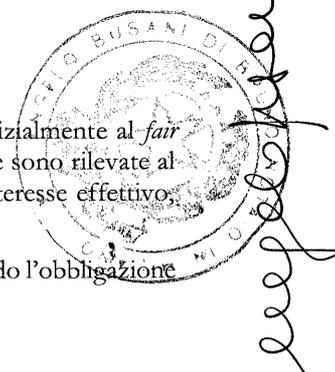
I contributi pubblici sono rilevati quando sussiste la ragionevole certezza che essi saranno ricevuti e tutte le condizioni ad essi riferite risultano soddisfatte. Quando i contributi in conto esercizio sono correlati a componenti di costo, sono rilevati in deduzione dei costi a cui si riferiscono. Nel caso in cui il contributo sia correlato a un'attività, il valore equo viene iscritto a riduzione del valore dell'attività a cui si riferisce, con conseguente riduzione delle quote di ammortamento.

2.9.18. Beni in leasing

I beni acquisiti tramite contratti di locazione sono iscritti tra le immobilizzazioni materiali in un'apposita voce denominata "Diritti d'uso" per un importo pari al valore della passività finanziaria determinato sulla base del valore attuale dei pagamenti futuri attualizzati utilizzando per ciascun contratto *l'incremental borrowing rate*. Il debito viene progressivamente ridotto in base al piano di rimborso delle quote capitale incluso nei canoni contrattualmente previsti, la quota interessi viene invece iscritta nel conto economico e classificata tra gli oneri finanziari.

Il valore del diritto d'uso viene sistematicamente ammortizzato in base ai termini di scadenza dei contratti di locazione considerando anche la probabilità di rinnovo del contratto in caso di presenza di un'opzione di rinnovo *enforceable*. I canoni relativi a contratti di locazione che hanno durata pari o inferiore a 12 mesi ed i contratti in cui l'attività sottostante è di modesto valore sono iscritti a quote costanti nel conto economico in base alla durata del contratto.

Il Gruppo ha definito la durata del leasing come il periodo non cancellabile del contratto,



considerando altresì i periodi coperti da un'opzione di estendere il leasing, se la Società è ragionevolmente certa di esercitare quell'opzione. In particolare, nella valutazione della ragionevole certezza dell'esercizio dell'opzione di rinnovo, il Gruppo ha considerato tutti i fattori rilevanti che creano un incentivo economico all'esercizio dell'opzione di rinnovo.

2.9.19. Ricavi

I ricavi sono rilevati nella misura in cui è probabile che i benefici economici siano conseguiti dal Gruppo e il relativo importo possa essere determinato in modo attendibile.

Il processo sottostante la rilevazione dei ricavi segue le fasi previste dall'IFRS 15:

- identificazione del contratto: avviene quando le parti approvano il contratto (con sostanza commerciale) e individuano i rispettivi diritti ed obbligazioni: in altri termini il contratto deve essere legalmente vincolante, possono essere chiaramente identificati i diritti a ricevere beni e/o servizi ed i termini di pagamento e il Gruppo ritiene probabile il percepimento del corrispettivo;
- identificazione delle performance obligation: le principali performance obligation identificate, vale a dire promesse di trasferimento di servizi a società terze;
- determinazione del transaction price: è l'importo complessivamente contrattualizzato con la controparte, avuto riguardo all'intera durata contrattuale;
- allocazione del transaction price alle performance obligation: l'allocazione avviene proporzionalmente ai rispettivi stand alone selling price, contrattualmente stabiliti oppure stimati applicando un margine appropriato al costo di prestazione del servizio/bene.

Nello specifico:

- i ricavi per lo sviluppo di progetti di consulenza sono rilevati "over time" sulla base dell'avanzamento periodico dei servizi erogati in accordo al quale emerge, sulla base dei corrispettivi previsti contrattualmente, il diritto incondizionato al pagamento da parte del cliente.
- le altre tipologie di ricavo (es. vendita di licenze software) sono rilevati "point in time" in quanto il Gruppo adempie le relative obbligazioni di fare e rileva i ricavi sulla base degli eventi sottostanti alla fornitura di prodotti e servizi.

Nei casi in cui vengano concesse dilazioni alla clientela non a normali condizioni di mercato senza maturazione di interessi, l'ammontare che sarà incassato viene attualizzato. La differenza tra valore attuale e ammontare incassato costituisce un provento finanziario contabilizzato per competenza.

2.9.20. Costi di acquisto di beni e prestazioni di servizi

Sono rilevati a Conto Economico secondo il principio della competenza e si sostanziano in decrementi di benefici economici, che si manifestano sotto forma di flussi finanziari in uscita o di riduzione di valore di attività o di sostenimento di passività.

2.9.21. Svalutazione di attività finanziarie

La valutazione della recuperabilità delle attività finanziarie non valutate al *fair value* con effetti a conto economico è effettuata sulla base del cosiddetto "*Expected Credit Loss model*".

In particolare, le perdite attese sono determinate, generalmente, sulla base del prodotto tra: (i) l'esposizione vantata verso la controparte al netto delle relative mitiganti (cosiddetta "Exposure at Default"); (ii) la probabilità che la controparte non ottemperi alla propria obbligazione di pagamento (cosiddetta "Probability of Default"); (iii) la stima, in termini percentuale, della quantità di credito che non si riuscirà a recuperare in caso di default (cosiddetta "Loss Given Default") definita, sulla base delle esperienze pregresse e delle possibili azioni di recupero esperibili (ad es. azioni stragiudiziali, contenziosi legali, ecc.).

La recuperabilità dei crediti finanziari concessi a società controllate è valutata considerando anche gli esiti delle iniziative industriali sottostanti e gli scenari macroeconomici dei Paesi in cui le partecipate operano.

2.9.22. Imposte correnti e differite

Le imposte differite attive e passive sono calcolate sulle differenze temporanee risultanti alla data di bilancio fra i valori fiscali presi a riferimento per le attività e passività e i valori riportati a bilancio.

Le imposte differite passive sono rilevate a fronte di tutte le differenze temporanee tassabili, ad eccezione:

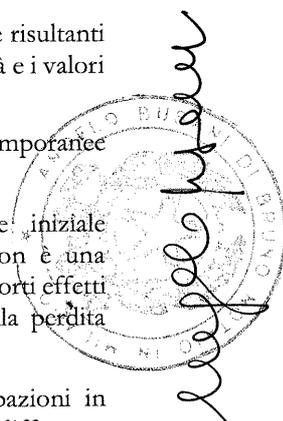
- di quando le imposte differite passive derivino dalla rilevazione iniziale dell'avviamento o di un'attività o passività in una transazione che non è una aggregazione aziendale e che, al tempo della transazione stessa, non comporti effetti né sull'utile dell'esercizio calcolato a fini di bilancio né sull'utile o sulla perdita calcolati a fini fiscali;
- con riferimento a differenze temporanee tassabili associate a partecipazioni in controllate, collegate e joint venture, nel caso in cui il rigiro delle differenze temporanee può essere controllato ed è probabile che esso non si verifichi nel futuro prevedibile.

Le imposte differite attive sono rilevate a fronte di tutte le differenze temporanee deducibili nella misura in cui sia probabile l'esistenza di adeguati imponibili fiscali futuri che possano rendere applicabile l'utilizzo delle differenze temporanee deducibili, eccetto il caso in cui:

- le imposte differite attive collegate alle differenze temporanee deducibili derivino dalla rilevazione iniziale di un'attività o passività in una transazione che non è un'aggregazione aziendale e che, al tempo della transazione stessa, non influisce né sull'utile dell'esercizio calcolato a fini di bilancio né sull'utile o sulla perdita calcolati a fini fiscali;
- con riferimento a differenze temporanee tassabili associate a partecipazioni in controllate, collegate e joint venture, le imposte differite attive sono rilevate solo nella misura in cui sia probabile che le differenze temporanee deducibili si riverseranno in futuro e che vi siano adeguati imponibili fiscali a fronte dei quali le differenze temporanee possano essere utilizzate. La probabilità del recupero delle imposte differite attive è valutata con riferimento, in particolare, all'imponibile atteso nei successivi esercizi ed alle strategie fiscali che il Gruppo intende adottare (ad esempio, accordi di consolidato fiscale).

Il valore da riportare in bilancio delle imposte differite attive viene riesaminato a ciascuna data di chiusura del bilancio.

Le imposte differite attive non riconosciute sono riesaminate con periodicità annuale alla data di chiusura del bilancio.



Le imposte differite attive e passive sono misurate in base alle aliquote fiscali che ci si attende vengano applicate all'esercizio in cui tali attività si realizzano o tali passività si estinguono, sulla base delle aliquote che saranno già emanate o sostanzialmente emanate alla data di bilancio.

Le imposte sul reddito relative a poste rilevate direttamente a patrimonio netto sono imputate a patrimonio netto e non a conto economico.

Le imposte differite attive e passive vengono compensate, qualora esista un diritto legale a compensare le attività per imposte correnti con le passività per imposte correnti e tali imposte differite siano esigibili nei confronti della stessa autorità fiscale.

La Società Be Shaping the Future S.p.A (di seguito "Be S.p.A."), Capogruppo consolidante, ha in essere l'opzione fiscale per il triennio 2021-2023 con la controllata Be Shaping The Future, DigiTech Solutions S.p.A. (di seguito "Be Solutions"), per il triennio 2019-2021 con la controllata Juniper S.r.l e per il triennio 2020-2022 con le controllate Be Shaping The Future, Management Consulting S.p.A. (di seguito "Be Management Consulting S.p.A."), Be Shaping the Future Corporate Services S.p.A, Iquii S.r.l, Tesla S.r.l e Human Mobility S.r.l. Si ricorda che con il decreto legislativo del 14 settembre 2015 n.147 (c.d. decreto Internazionalizzazione) ha introdotto il regime della c.d. "branch exemption", ovvero l'opzione per l'esenzione dei redditi (e delle perdite) delle stabili organizzazioni estere, il cui assoggettamento ad imposizione è, pertanto, effettuato esclusivamente nello Stato di localizzazione della stabile organizzazione. Pertanto, anche la iBe Think Solve Execute Ltd-Italian Branch ha aderito a tale opzione fino all'esercizio 2023. I rapporti economici, patrimoniali e finanziari derivanti dall'adesione al consolidato fiscale sono disciplinati da un "contratto di consolidamento fiscale" in relazione alla disciplina dei rapporti giuridici scaturenti dall'applicazione del regime di tassazione del consolidato nazionale. Sulla base di tale accordo a fronte del reddito imponibile conseguito e trasferito alla società Controllante (Capogruppo), la società Controllata si obbliga a riconoscere alla società Controllante (Capogruppo) medesima "conguagli per imposte" pari alla somma delle relative imposte dovute sul reddito trasferito.

2.9.23. Interessi

Interessi: sono rilevati come proventi finanziari a seguito dell'accertamento di interessi attivi di competenza (effettuato utilizzando il metodo dell'interesse effettivo che è il tasso che attualizza esattamente i flussi finanziari futuri attesi in base alla vita attesa dello strumento finanziario al valore contabile netto dell'attività finanziaria).

2.9.24. Dividendi

Dividendi: sono rilevati quando sorge il diritto degli azionisti a ricevere il pagamento

2.9.25. Conversione delle poste in valuta

La valuta di presentazione del bilancio consolidato è l'Euro. Le transazioni in valuta diversa dall'Euro sono rilevate inizialmente al tasso di cambio (riferito alla valuta funzionale) in essere alla data della transazione. Le attività e passività monetarie, denominate in valuta diversa dall'Euro, sono riconvertite nella valuta funzionale al tasso di cambio in essere alla data di chiusura del bilancio. Tutte le differenze di cambio sono rilevate nel conto economico. Le poste non monetarie valutate al costo storico in valuta diversa dall'Euro sono convertite usando i tassi di cambio in vigore alla data di iniziale rilevazione della transazione. Le poste non monetarie iscritte al valore equo in valuta

diversa dall'Euro sono convertite usando il tasso di cambio alla data di determinazione di tale valore.

2.9.26. Aggregazioni aziendali

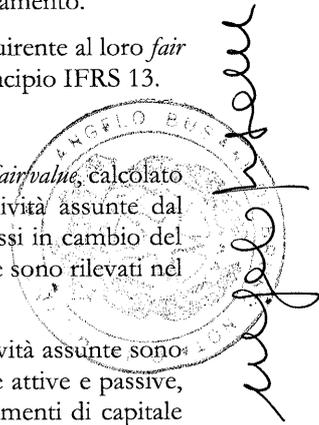
Un'aggregazione aziendale è un'operazione, o altro evento, attraverso cui un acquirente acquisisce il controllo di una o più attività aziendali. In base alle disposizioni dell'IFRS 3, tutte le aggregazioni aziendali sono contabilizzate applicando il metodo dell'acquisto (c.d. *acquisition method*), che considera un'aggregazione aziendale dal punto di vista dell'acquirente e, conseguentemente, presume che in ogni aggregazione aziendale debba essere individuato un acquirente. La data di acquisizione è la data in cui l'acquirente ha ottenuto il controllo delle altre imprese o attività aziendali oggetto di aggregazione. In corrispondenza della data di acquisizione deve essere disponibile un bilancio dell'impresa acquisita per il consolidamento dei risultati nel conto economico consolidato e la misurazione del *fair value* delle attività e passività acquisite, incluso l'avviamento.

Le attività acquisite e le passività assunte sono valutate dall'impresa acquirente al loro *fair value* alla data di acquisizione, sulla base della definizione fornita dal principio IFRS 13.

In particolare, in base all'*acquisition method* (metodo dell'acquisizione):

- il corrispettivo trasferito in un'aggregazione aziendale è valutato al *fair value*, calcolato come la somma dei *fair value* delle attività trasferite e delle passività assunte dal Gruppo alla data di acquisizione e degli strumenti di capitale emessi in cambio del controllo dell'impresa acquisita. Gli oneri accessori alla transazione sono rilevati nel conto economico nel momento in cui sono sostenuti;
- alla data di acquisizione, le attività identificabili acquisite e le passività assunte sono rilevate al *fair value*; costituiscono un'eccezione le imposte differite attive e passive, le attività e passività per benefici ai dipendenti, le passività o strumenti di capitale relativi a pagamenti basati su azioni dell'impresa acquisita o pagamenti basati su azioni relativi al gruppo emessi in sostituzione di contratti dell'impresa acquisita, e le attività (o gruppi di attività e passività) destinate alla vendita, che sono invece valutate secondo il loro principio di riferimento;
- l'avviamento è determinato come l'eccedenza tra la somma dei corrispettivi trasferiti nell'aggregazione aziendale, del valore del patrimonio netto di pertinenza di interessenze di terzi e del *fair value* dell'eventuale partecipazione precedentemente detenuta nell'impresa acquisita rispetto al *fair value* delle attività nette acquisite e passività assunte alla data di acquisizione. Se il valore delle attività nette acquisite e passività assunte alla data di acquisizione eccede la somma dei corrispettivi trasferiti, del valore del patrimonio netto di pertinenza di interessenze di terzi e del *fair value* dell'eventuale partecipazione precedentemente detenuta nell'impresa acquisita, tale eccedenza è rilevata immediatamente nel conto economico come provento derivante dalla transazione conclusa;
- eventuali corrispettivi sottoposti a condizione previsti dal contratto di aggregazione aziendale sono valutati al *fair value* alla data di acquisizione e inclusi nel valore dei corrispettivi trasferiti nell'aggregazione aziendale ai fini della determinazione dell'avviamento.

Se i valori iniziali di un'aggregazione aziendale sono incompleti alla data di chiusura del bilancio in cui l'aggregazione aziendale è avvenuta, il Gruppo riporta nel proprio bilancio consolidato i valori provvisori degli elementi per cui non può essere conclusa la rilevazione. Tali valori provvisori sono rettificati nel periodo di misurazione per tenere conto delle nuove informazioni ottenute su fatti e circostanze esistenti alla data di



acquisizione che, se note, avrebbero avuto effetti sul valore delle attività e passività riconosciute a tale data.

2.9.27. Passività per Put & Call

I contratti di acquisizione stipulati da parte del Gruppo prevedono l'esercizio, negli anni successivi alla data di acquisizione, di opzioni put & call che danno il diritto ai soci di minoranza di vendere al Gruppo le azioni da loro possedute.

In ambito EU-IFRS, il trattamento applicabile alle opzioni put aventi a oggetto interessenze di minoranza non è interamente disciplinato. Mentre, infatti, è definito che la contabilizzazione di un'opzione put su interessenze di minoranza dia luogo alla rilevazione di una passività, non è disciplinato quale ne debba essere la contropartita. Al momento della rilevazione iniziale, la passività finanziaria sarà riconosciuta in misura corrispondente all'ammontare, opportunamente attualizzato, che dovrà essere corrisposto per l'esercizio dell'opzione. Le variazioni successive del valore della passività saranno riconosciute nel conto economico complessivo in accordo con quanto previsto dall'IFRS 9.

In assenza di un'espressa disciplina della tematica nel framework di riferimento, la politica contabile adottata da parte del Gruppo con specifico riguardo alla contropartita della passività rilevata, prevede una riduzione del patrimonio netto attribuibile ai soci di minoranza, e, pertanto, un impatto nella determinazione dell'avviamento scaturente dalla *business combination*.

2.9.28. Risultato per azione

Il risultato economico per azione è calcolato dividendo il risultato economico netto del periodo attribuibile agli azionisti ordinari della Società per il numero medio ponderato delle azioni ordinarie in circolazione durante il periodo, computando ed evidenziando separatamente l'effetto tra attività in funzionamento e attività destinate alla cessione.

Il risultato diluito comprende anche l'effetto di tutti gli strumenti finanziari in circolazione potenzialmente diluitivi.

2.9.29. Strumenti finanziari derivati e operazioni di copertura

Gli strumenti finanziari derivati, inclusi quelli impliciti (Embedded derivative) sono attività e passività rilevate al *fair value*.

Nell'ambito della strategia e degli obiettivi definiti per la gestione del rischio, la qualificazione delle operazioni come di copertura richiede:

- la verifica dell'esistenza di una relazione economica tra l'oggetto coperto e lo strumento di copertura tale da operare la compensazione delle relative variazioni di valore e che tale capacità di compensazione non sia inficiata dal livello del rischio di credito di controparte;
- la definizione di un hedge ratio coerente con gli obiettivi di gestione del rischio, nell'ambito della strategia di risk management definita, operando, ove necessario, le appropriate azioni di ribilanciamento (*rebalancing*).

Quando i derivati di copertura coprono il rischio di variazione del *fair value* degli strumenti oggetto di copertura (*fair value hedge*), i derivati sono rilevati al *fair value* con imputazione degli effetti a conto economico; coerentemente, gli strumenti oggetto di copertura sono adeguati per riflettere a conto economico le variazioni del *fair value* associate al rischio

coperto, indipendentemente dalla previsione di un diverso criterio di valutazione applicabile generalmente alla tipologia di strumento.

Quando i derivati coprono il rischio di variazione dei flussi di cassa degli strumenti oggetto di copertura (cash flow hedge), le variazioni del *fair value* dei derivati considerate efficaci sono inizialmente rilevate nella riserva di patrimonio netto afferente le altre componenti dell'utile complessivo e successivamente imputate a conto economico coerentemente agli effetti economici prodotti dall'operazione coperta. Nel caso di copertura di transazioni future che comportano l'iscrizione di un'attività o di una passività non finanziaria, le variazioni cumulate del *fair value* dei derivati di copertura, rilevate nel patrimonio netto, sono imputate a rettifica del valore di iscrizione dell'attività/passività non finanziaria oggetto della copertura (cosiddetto *basis adjustment*). La quota non efficace della copertura è iscritta nella voce di Conto Economico “(Oneri)/Proventi da strumenti derivati”. Al 31 dicembre 2021 il Gruppo ha in essere quattro swap a seguito della stipula di tre contratti di finanziamento di durata quinquennale a tasso variabile.

2.10. Principi Contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS applicati dal 1 gennaio 2021

I principi contabili adottati sono omogenei con quelli dell'esercizio precedente ad eccezione di quelli entrati in vigore dal 1 gennaio 2021, applicati per la prima volta dal Gruppo di seguito rappresentati:

- In data 27 agosto 2020, lo IASB ha pubblicato il documento denominato “**Interest Rate Benchmark Reform— Phase 2 - Amendments to IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 and IFRS 16**”. Il documento ha l'obiettivo di integrare quanto già previsto dalla riforma dell'IBOR entrata in vigore nel 2020 e si focalizza sugli effetti sui bilanci che si manifestano quando una società sostituisce vecchi tassi d'interesse con tassi alternativi. In particolare, il documento prevede che: - non bisogna cancellare o rettificare il valore contabile degli strumenti finanziari per le modifiche richieste dalla riforma ma è necessario invece aggiornare il tasso di interesse effettivo per riflettere la variazione del tasso di riferimento alternativo; - non dovrà essere interrotta la contabilizzazione delle operazioni di copertura solo a causa delle modifiche richieste dalla riforma, se la copertura soddisfa altri criteri di contabilizzazione previsti per le operazioni in oggetto; se la variazione dei tassi di interesse comporta variazioni nei flussi di cassa previsti per attività e passività finanziarie (incluse le lease liabilities), non verranno riflessi immediatamente effetti in conto economico; - è necessario che sia data disclosure in bilancio delle informazioni sui nuovi rischi derivanti dalla riforma e su come viene gestita la transizione a tassi di riferimento alternativi.

L'adozione di tale emendamento non ha comportato effetti sul Bilancio Consolidato del Gruppo.

- Il 28 maggio 2020 l'International Accounting Standards Board (“IASB”) ha emanato l'emendamento allo standard IFRS 16 “Leases: Covid-19- Related Rent Concessions” per facilitare i locatori nella contabilizzazione degli incentivi relativi alle locazioni (ad esempio sospensione dei canoni d'affitto o riduzione temporanea degli stessi) derivanti dalla pandemia da Covid-19. Il principio IFRS 16 già prevedeva che per definire le modalità di contabilizzazione delle modifiche contrattuali bisogna effettuare una valutazione dei singoli contratti al fine di comprendere se le modifiche hanno requisiti tali da rideterminare la passività relativa al lease (e conseguentemente il Right of Use), utilizzando un tasso di sconto rivisto. L'emendamento esenta i locatori dal valutare se gli incentivi concessi a seguito della pandemia da COVID-19 siano modifiche al contratto e consente ai medesimi soggetti di



contabilizzare tali incentivi come se non fossero modifiche, pertanto immediatamente a conto economico. L'emendamento non si applica ai locatori e si applica solo agli incentivi relativi alle locazioni che si verificano come conseguenza diretta della pandemia da COVID-19 e solo se sono soddisfatte tutte le seguenti condizioni:

- la modifica comporta pagamenti sostanzialmente uguali o inferiori rispetto ai pagamenti previsti prima della modifica;
- non vi è alcuna modifica rilevante relativa ad altri termini e condizioni contrattuali.

L'emendamento prevede che qualsiasi riduzione dei pagamenti di locazione incide solo sui pagamenti entro il 30 giugno 2021. In data 31 marzo 2021, lo IASB ha pubblicato un ulteriore emendamento che estende di un anno quanto già previsto dall'emendamento di maggio 2020.

L'adozione di tale emendamento non ha comportato effetti sul Bilancio Consolidato del Gruppo.

- In data 28 maggio 2020 lo IASB ha pubblicato un emendamento denominato **“Extension of the Temporary Exemption from Applying IFRS 9 (Amendments to IFRS 4)”**. Le modifiche permettono di estendere l'esenzione temporanea dall'applicazione IFRS 9 fino al 1° gennaio 2023. Tali modifiche sono entrate in vigore a partire dal 1° gennaio 2021.

L'adozione di tale emendamento non ha comportato effetti sul Bilancio Consolidato del Gruppo.

2.11. Principi Contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS e IFRIC omologati dall'UE, non ancora obbligatoriamente applicabili e non adottati in via anticipata dal Gruppo al 31 dicembre 2021

Al 31 dicembre 2021 non stati emessi principi contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS e IFRIC omologati dall'Unione Europea non ancora obbligatoriamente applicabili e non adottati in via anticipata dal Gruppo.

2.12. Principi Contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS non ancora omologati dall'Unione Europea

Alla data di riferimento del presente Bilancio Consolidato di Gruppo gli organi competenti dell'Unione Europea non hanno ancora concluso il processo di omologazione necessario per l'adozione degli emendamenti e dei principi sotto descritti.

- In data 18 maggio 2017 lo IASB ha pubblicato il principio **IFRS 17 – Insurance Contracts** che è destinato a sostituire il principio IFRS 4 – *Insurance Contracts*. L'obiettivo del nuovo principio è quello di garantire che un'entità fornisca informazioni pertinenti che rappresentino fedelmente i diritti e gli obblighi derivanti dai contratti assicurativi emessi. Lo IASB ha sviluppato lo standard per eliminare incongruenze e debolezze delle politiche contabili esistenti, fornendo un quadro unico principle-based per tenere conto di tutti i tipi di contratti di assicurazione, inclusi i contratti di riassicurazione che un assicuratore detiene. Il nuovo principio prevede inoltre dei requisiti di presentazione e di informativa per migliorare la comparabilità tra le entità appartenenti a questo settore. Il nuovo principio misura un contratto assicurativo sulla base di un General Model o una versione semplificata di questo, chiamato *Premium Allocation Approach* (“PAA”).

Le principali caratteristiche del General Model sono:

- le stime e le ipotesi dei futuri flussi di cassa sono sempre quelle correnti;
- la misurazione riflette il valore temporale del denaro;
- le stime prevedono un utilizzo estensivo di informazioni osservabili sul mercato;
- esiste una misurazione corrente ed esplicita del rischio;
- il profitto atteso è differito e aggregato in gruppi di contratti assicurativi al momento della rilevazione iniziale; e,
- il profitto atteso è rilevato nel periodo di copertura contrattuale tenendo conto delle rettifiche derivanti da variazioni delle ipotesi relative ai flussi finanziari relativi a ciascun gruppo di contratti.

L'approccio PAA prevede la misurazione della passività per la copertura residua di un gruppo di contratti di assicurazione a condizione che, al momento del riconoscimento iniziale, l'entità preveda che tale passività rappresenti ragionevolmente un'approssimazione del *General Model*. I contratti con un periodo di copertura di un anno o meno sono automaticamente idonei per l'approccio PAA. Le semplificazioni derivanti dall'applicazione del metodo PAA non si applicano alla valutazione delle passività per i claims in essere, che sono misurati con il *General Model*. Tuttavia, non è necessario aggiornare quei flussi di cassa se ci si attende che il saldo da pagare o incassare avverrà entro un anno dalla data in cui è avvenuto il claim.

L'entità deve applicare il nuovo principio ai contratti di assicurazione emessi, inclusi i contratti di riassicurazione emessi, ai contratti di riassicurazione detenuti e anche ai contratti di investimento con una *discretionary participation feature* (DPF). Il principio si applica a partire dal 1° gennaio 2023 ma è consentita un'applicazione anticipata, solo per le entità che applicano l'IFRS 9 – *Financial Instruments* e l'IFRS 15 – *Revenue from Contracts with Customers*.

Gli amministratori non si attendono alcun effetto nel Bilancio Consolidato del Gruppo dall'adozione di questo principio.

- In data 23 gennaio 2020 lo IASB ha pubblicato un emendamento denominato “**Amendments to IAS 1 Presentation of Financial Statements: Classification of Liabilities as Current or Non-current**”. Il documento ha l'obiettivo di chiarire come classificare i debiti e le altre passività a breve o lungo termine. Le modifiche entrano in vigore dal 1° gennaio 2022 ma lo IASB ha emesso un exposure draft per rinviarne l'entrata in vigore al 1° gennaio 2023; è comunque consentita un'applicazione anticipata.

Al momento gli amministratori stanno valutando i possibili effetti dell'introduzione di questo emendamento sul Bilancio Consolidato del Gruppo.

- In data 14 maggio 2020 lo IASB ha pubblicato i seguenti emendamenti denominati:
 - *Amendments to IFRS 3 Business Combinations*: le modifiche hanno lo scopo di aggiornare il riferimento presente nell'IFRS 3 al Conceptual Framework nella versione rivista, senza che ciò comporti modifiche alle disposizioni del principio IFRS 3.
 - *Amendments to IAS 16 Property, Plant and Equipment*: le modifiche hanno lo scopo di non consentire di dedurre dal costo delle attività materiali l'importo ricevuto dalla vendita di beni prodotti nella fase di test dell'attività stessa. Tali ricavi di vendita e i relativi costi saranno pertanto rilevati nel conto economico.
 - *Amendments to IAS 37 Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets*: l'emendamento chiarisce che nella stima sull'eventuale onerosità di un contratto si devono considerare tutti i costi direttamente imputabili al contratto. Di conseguenza, la valutazione sull'eventuale onerosità di un contratto include non solo i costi incrementali (come ad esempio, il costo del materiale diretto impiegato nella lavorazione), ma anche tutti i costi che l'impresa non può evitare in quanto ha stipulato il contratto (come ad esempio, la

quota del costo del personale e dell'ammortamento dei macchinari impiegati per l'adempimento del contratto).

- *Annual Improvements 2018-2020: le modifiche sono state apportate all'IFRS 1 First-time Adoption of International Financial Reporting Standards, all'IFRS 9 Financial Instruments, allo IAS 41 Agriculture e agli Illustrative Examples dell'IFRS 16 Leases.*

Tutte le modifiche entreranno in vigore il 1° gennaio 2022.

Al momento gli amministratori stanno valutando i possibili effetti dell'introduzione di questi emendamenti sul Bilancio Consolidato del Gruppo.

- In data 12 febbraio 2021 lo IASB ha pubblicato un emendamento ai seguenti standard: “*IAS 1 and IFRS Practice Statement 2 - Disclosure of Accounting Policies*” e “*IAS 8 Definition of accounting estimates*”. Le novità previste dagli emendamenti permettono ai lettori di bilancio di distinguere tra modifiche nelle stime contabili e modifiche nelle politiche contabili. Gli emendamenti sono applicabili a partire dal 1° gennaio 2023 ma è concessa una adozione anticipata.

Al momento gli amministratori stanno valutando i possibili effetti dell'introduzione di questo emendamento sul Bilancio Consolidato del Gruppo.

- In data 7 maggio 2021 lo IASB ha pubblicato un emendamento allo standard “*IAS 12 Income Taxes*”. Le modifiche previste permettono la contabilizzazione di imposte differite su talune transazioni che possono generare sia attività che passività di pari ammontare quali leasing e obblighi di smantellamento. L'attuale formulazione dello IAS 12 prevede che in determinate circostanze le società sono esentate dall'iscrizione di imposte differite quando rilevano attività o passività per la prima volta. Ciò ha creato qualche incertezza sul fatto che l'esenzione potesse essere applicata a transazioni come leasing e obblighi di smantellamento, transazioni per le quali le società rilevano sia un'attività che una passività. Le modifiche in oggetto chiariscono che l'esenzione non si applica e che le società sono tenute a riconoscere le imposte differite su tali operazioni. L'emendamento è applicabile a partire dal 1° gennaio 2023 ma è concessa una adozione anticipata.

Al momento gli amministratori stanno valutando i possibili effetti dell'introduzione di questo emendamento sul Bilancio Consolidato del Gruppo.

2.13. Aggregazioni aziendali avvenute nel periodo di riferimento

Come già descritto in precedenza, il Gruppo Be nel corso del e 2021 ha perfezionato tramite la società Be Management Consulting S.p.A. l'acquisizione dell'85,71% del capitale sociale di Firstwaters GmbH, del 60% del capitale sociale di Be Your Essence (“BYE”) e del 55% del capitale sociale di Soranus AG confermando la strategia di consolidamento sul mercato europeo e del 51% del capitale sociale di Crispy Bacon Holding S.r.l.

Acquisizione Firstwaters GmbH

Di seguito si espongono i valori di riferimento dell'operazione di acquisizione di Firstwaters GmbH:

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Valori di carico dell'impresa acquisita	Rettifiche di Fair value	Fair value
Immobili, Impianti e macchinari	59		59
Immobilizzazioni Immateriali	42		42
Crediti commerciali	470		470
Altre attività e crediti diversi	1.396		1.396
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	4.332		4.332
Benefici verso dipendenti (TFR)	(989)		(989)
Debiti commerciali	(124)		(124)
Debiti tributari	(197)		(197)
Altre passività e debiti diversi	(3.112)		(3.112)
ATTIVITA' NETTE ACQUISITE (FAIR VALUE) (A)	1.877	0	1.877
Corrispettivo pagato attualizzato alla data (B)			12.182
Fair value delle quote delle interessenze delle minoranze acquisibile tramite opzione put&call (C)			2.553
AVVIAMENTO (B+C-A)			12.858
FLUSSI DI CASSA A FRONTE DELL'ACQUISIZIONE			
Pagamento già effettuato			(12.209)
Cassa e banche Acquisiti			4.332
FLUSSO DI CASSA NETTO PER AGGREGAZIONE AZIENDALE			(7.877)

Il prezzo di acquisto del 100% del capitale sociale è stato stabilito in Euro 14.735 mila.

Con riferimento all'acquisto dell'85,71% della società la Be Consulting S.p.A ha versato nel corso dell'anno Euro 8.546 mila al momento del closing ed Euro 3.663 mila nel corso del secondo trimestre.

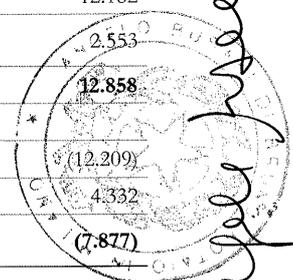
L'accordo prevede inoltre un'opzione di acquisire la quota residua del 14,29% in due fasi successive attraverso un'opzione put&call da esercitarsi sul 50% delle quote di terzi entro giugno 2025 e sull'ulteriore 50% entro marzo 2026:

- un corrispettivo per il primo 50% sulla base dei risultati operativi conseguiti dalla controllata negli esercizi 2022, 2023 e 2024. Il suddetto corrispettivo è stato determinato sulla base delle stime ad oggi disponibili in Euro 1.474 mila (corrispondente ad un valore attualizzato alla data di acquisizione pari a Euro 1.291 mila);
- un corrispettivo per il secondo 50% sulla base dei risultati operativi conseguiti dalla controllata negli esercizi 2022, 2023 e 2024. Il suddetto corrispettivo è stato determinato sulla base delle stime ad oggi disponibili in Euro 1.474 mila (corrispondente ad un valore attualizzato alla data di acquisizione pari a Euro 1.262 mila).

Il prezzo stimato di acquisto del restante 14,29% del capitale sociale della società è pari ad Euro 2.553 mila.

Tali corrispettivi sono stati aggiornati alla data del presente bilancio rispettivamente in Euro 1.169 mila (corrispondente ad un valore attualizzato alla data di acquisizione pari a Euro 1.024 mila) per il primo 50% ed in Euro 1.452 mila (corrispondente ad un valore attualizzato alla data di acquisizione pari a 1.244 mila).

La transazione è stata contabilizzata secondo il "metodo dell'acquisizione" a partire dalla data di acquisizione del controllo; il Gruppo si è avvalso della facoltà di rilevare il *fair value* di attività e



passività acquisite rilevando così un plusvalore pari ad Euro 12.858 mila che è stato allocato ad avviamento.

Nel periodo intercorrente tra la data di acquisizione del controllo da parte del Gruppo Be e la data di chiusura del Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2021, Firstwaters ha conseguito complessivamente ricavi per Euro 12.728 mila ed un utile netto pari a Euro 1.980 mila.

Acquisizione Soranus AG

Di seguito si espongono i valori di riferimento dell'operazione di acquisizione di Soranus AG:

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Valori di carico dell'impresa acquisita	Rettifiche di Fair value	Fair value
Immobili, Impianti e macchinari	488		488
Crediti commerciali	1.014		1.014
Altre attività e crediti diversi	244		244
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	1.422		1.422
Debiti commerciali	(173)		(173)
Altre passività e debiti diversi	(1.038)		(1.038)
ATTIVITA' NETTE ACQUISITE (FAIR VALUE) (A)	1.957	0	1.957
Corrispettivo pagato attualizzato alla data (B)			4.236
Fair value delle quote delle interessenze delle minoranze acquisibile tramite opzione put&call (C)			7.087
AVVIAMENTO (B+C-A)			9.366
FLUSSI DI CASSA A FRONTE DELL'ACQUISIZIONE			
Pagamento già effettuato			(4.257)
Cassa e banche Acquisiti			1.422
FLUSSO DI CASSA NETTO PER AGGREGAZIONE AZIENDALE			(2.835)

Il prezzo di acquisto del 100% del capitale sociale è stato stabilito in Euro 11.323 mila.

Con riferimento all'acquisto del 55% della società la Be Consulting S.p.A ha versato nel corso del terzo trimestre Euro 3.083 mila al momento del closing, pari all'80% di quanto dovuto per l'acquisizione delle maggioranze ed Euro 1.174 mila nel corso del quarto trimestre determinato sul valore della Posizione Finanziaria Netta della società.

E' inoltre previsto contrattualmente il riconoscimento del restante 20% di quanto dovuto per l'acquisizione della maggioranza il cui valore, basato sul raggiungimento di determinati risultati c della Posizione Finanziaria Netta della società, è stato stimato in Euro 574 mila (560 mila attualizzati) entro il 2022.

L'accordo prevede inoltre un'opzione di acquisire la quota residua del 45,00% in tre fasi successive attraverso un'opzione *put&call* da esercitarsi sul 50% delle quote di terzi entro giugno 2025, sul 25% delle quote di terzi entro giugno 2026 ed infine sul restante 25% delle quote di terzi entro giugno 2027:

- un corrispettivo per il primo 50% sulla base dei risultati operativi conseguiti dalla controllata negli esercizi 2022, 2023 e 2024. Il suddetto corrispettivo è stato determinato sulla base delle stime ad oggi disponibili in Euro 2.755 mila (corrispondente ad un valore attualizzato alla data di acquisizione pari a Euro 2.454 mila);

- un corrispettivo per il secondo 25% sulla base dei i risultati operativi conseguiti dalla controllata negli esercizi 2022, 2023 e 2024. Il suddetto corrispettivo è stato determinato sulla base delle stime ad oggi disponibili in Euro 1.377 mila (corrispondente ad un valore attualizzato alla data di acquisizione pari a Euro 1.191 mila).
- un corrispettivo per il terzo 25% sulla base dei i risultati operativi conseguiti dalla controllata negli esercizi 2022, 2023 e 2024. Il suddetto corrispettivo è stato determinato sulla base delle stime ad oggi disponibili in Euro 1.377 mila (corrispondente ad un valore attualizzato alla data di acquisizione pari a Euro 1.157 mila).

È previsto contrattualmente nel corso del 2025 il riconoscimento di un'integrazione del prezzo di acquisto al venditore per l'acquisizione della maggioranza, il cui valore, basato sulla Posizione Finanziaria Netta della società, è stato stimato in Euro 1.947mila (1.724 mila attualizzati alla data di acquisizione).

Tali corrispettivi sono stati aggiornati alla data del presente bilancio rispettivamente in:

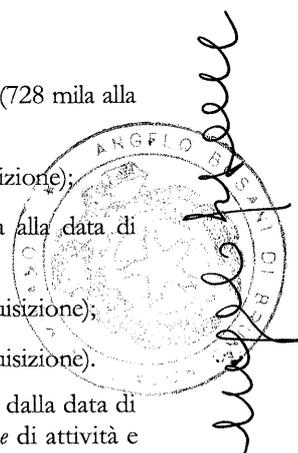
- integrazione prezzo di acquisto da riconoscersi nel corso del 2022 Euro 747 mila (728 mila alla data di acquisizione);
- corrispettivo per il primo 50% Euro 2.861 mila (Euro 2.549 mila alla data di acquisizione);
- integrazione prezzo di acquisto basato sulla PFN Euro 2.022 mila (1.791 mila alla data di acquisizione);
- corrispettivo per il secondo 25% Euro 1.430 mila (Euro 1.237 mila alla data di acquisizione);
- un corrispettivo per il terzo 25% Euro 1.430 mila (Euro 1.201 mila alla data di acquisizione).

La transazione è stata contabilizzata secondo il “metodo dell’acquisizione” a partire dalla data di acquisizione del controllo; il Gruppo si è avvalso della facoltà di rilevare il *fair value* di attività e passività acquisite su base provvisoria, così come previsto da principio IFRS 3, rilevando così un plusvalore pari ad Euro 9.366 mila che è stato allocato ad avviamento. L’esercizio di *purchase price allocation*, così come consentito da principio, verrà finalizzato entro 12 mesi dalla data di acquisizione.

Nel periodo intercorrente tra la data di acquisizione del controllo da parte del Gruppo Be e la data di chiusura del Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2021, Soranus AG ha conseguito complessivamente ricavi per Euro 3.745 mila ed un utile netto pari a Euro 274 mila.

Acquisizione Be Your Essence S.r.l.

Di seguito si espongono i valori di riferimento dell’operazione di acquisizione di Be Your Essence S.r.l.:



<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Valori di carico dell'impresa acquisita	Rettifiche di Fair value	Fair value
Immobilizzazioni Immateriali	18		18
Crediti commerciali	181		181
Crediti Tributari	2		2
Altre attività e crediti diversi	43		43
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	184		184
Benefici verso dipendenti (TFR)	(4)		(4)
Debiti commerciali	(36)		(36)
Debiti finanziari a lungo	(258)		(258)
Debiti finanziari a breve	(42)		(42)
Altre passività e debiti diversi	(78)		(78)
ATTIVITA' NETTE ACQUISITE (FAIR VALUE) (A)	10	0	10
Incremento Capitale Sociale sottoscritto al momento dell'acquisizione (B)			350
Corrispettivo pagato per incremento Capitale Sociale al 31 dicembre 2021 (C)			(350)
Corrispettivo attualizzato da pagare entro il 2023 (earn-out) (D)			385
Fair value delle quote delle interessenze delle minoranze acquisibile tramite opzione put&call (E)			1.123
AVVIAMENTO (-C+D-A-B)			1.498
FLUSSI DI CASSA A FRONTE DELL'ACQUISIZIONE			
Pagamento già effettuato (A-B)			0
Cassa e banche Acquisiti			184
FLUSSO DI CASSA NETTO PER AGGREGAZIONE AZIENDALE			184

Al momento del closing Be ha sottoscritto un Aumento di Capitale riservato pari ad Euro 350 migliaia per acquisire il 60% del capitale sociale.

E' inoltre previsto contrattualmente il riconoscimento di un *earn-out* al venditore per l'acquisizione della maggioranza, il cui valore, basato sul raggiungimento di determinati risultati operativi futuri, è stimato in Euro 416 mila (385 mila attualizzati).

Il prezzo stimato di acquisto del restante 40% del capitale sociale della società è pari ad Euro 1.123 mila. L'accordo prevede infatti un'opzione di acquisire la quota residua del 40% in due fasi successive attraverso un'opzione put&call da esercitarsi sul 20,0% entro luglio 2025 e sull'ulteriore 20,0% entro luglio 2027.

In particolare, la *put&call* option prevede:

- un corrispettivo per il primo 20% sulla base dei risultati operativi conseguiti dalla controllata negli esercizi 2023 e 2024. Il suddetto corrispettivo è stato determinato sulla base delle stime ad oggi disponibili in Euro 660 mila (corrispondente ad un valore attualizzato alla data di acquisizione pari a Euro 578 mila);
- un corrispettivo per il secondo 20% sulla base dei risultati operativi conseguiti dalla controllata negli esercizi 2025 e 2026. Il suddetto corrispettivo è stato determinato sulla base delle stime ad oggi disponibili in Euro 660 mila (corrispondente ad un valore attualizzato alla data di acquisizione pari a Euro 545 mila).

A seguito dei risultati conseguiti nel corso del 2021 dalla società il corrispettivo per il riconoscimento dell'*earn-out al venditore* è stato aggiornato in Euro 220 mila, (204 mila attualizzati alla data di acquisizione).

La transazione è stata contabilizzata secondo il “metodo dell’acquisizione” a partire dalla data di acquisizione del controllo; il Gruppo si è avvalso della facoltà di rilevare il *fair value* di attività e passività acquisite rilevando così un plusvalore pari ad Euro 1.498 mila che è stato allocato ad avviamento.

Nel periodo intercorrente tra la data di acquisizione del controllo da parte del Gruppo Be e la data di chiusura del Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2021, la Società ha conseguito complessivamente ricavi per Euro 621 mila e una perdita netta pari a Euro 22 mila.

Acquisizione Gruppo Crispy Bacon

Di seguito si espongono i valori di riferimento dell’operazione di acquisizione del Gruppo Crispy Bacon, di cui Crispy Bacon Holding S.r.l. risulta la Capogruppo:

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Valori di carico dell’impresa acquisita	Rettifiche di Fair value	Fair value
Immobili, Impianti e macchinari	114		114
Immobilizzazioni Immateriali	15		15
Crediti commerciali	974		983
Partecipazioni	33		33
Crediti tributari	61		61
Altre attività e crediti diversi	70		70
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	846		846
Crediti finanziari a breve	19		19
Benefici verso dipendenti (TFR)	(184)		(184)
Debiti commerciali	(93)		(93)
Debiti finanziari a lungo	(85)		(85)
Fondi ricchi a breve e a lungo	(114)		(114)
Altre passività e debiti diversi	(647)		(770)
ATTIVITA’ NETTE ACQUISITE (FAIR VALUE) (A)	1.009	0	1.009
Corrispettivo pagato attualizzato alla data di acquisizione (B)			2.314
Fair value delle quote delle interessenze delle minoranze acquisibile tramite opzione put&call (C)			3.757
AVVIAMENTO (B+C-A)			5.061
FLUSSI DI CASSA A FRONTE DELL’ACQUISIZIONE			
Pagamento già effettuato			(2.314)
Cassa e banche Acquisiti			846
FLUSSO DI CASSA NETTO PER AGGREGAZIONE AZIENDALE			(1.468)

Il prezzo di acquisto del 100% del capitale sociale è stato stabilito in Euro 6.070 mila.

Con riferimento all’acquisto del 51% della società la Be Consulting S.p.A ha versato nel corso del quarto trimestre Euro 2.314 mila al momento del closing ed Euro 1.149 mila nel corso del quarto trimestre.

E' previsto contrattualmente nel corso del 2022 il riconoscimento di un'integrazione del prezzo di acquisto al venditore per l'acquisizione della maggioranza, il cui valore, basato sulla Posizione Finanziaria Netta della società, è stato stimato in Euro 136 mila (135 mila attualizzati alla data di acquisizione).

E' inoltre previsto contrattualmente il riconoscimento di un *earn-out* al venditore per l'acquisizione della maggioranza, il cui valore, basato sul raggiungimento di determinati risultati operativi futuri, è stimato in Euro 888 mila (Euro 826 mila attualizzati).

L'accordo prevede inoltre un'opzione di acquisire la quota residua del 49,00% in due fasi successive attraverso un'opzione *put&call* da esercitarsi sul 25% delle quote di terzi entro giugno 2026 e infine il restante 25% delle quote di terzi entro giugno 2028:

- un corrispettivo per il primo 50% sulla base dei risultati operativi conseguiti dalla controllata negli esercizi 2024, 2025. Il suddetto corrispettivo è stato determinato sulla base delle stime ad oggi disponibili in Euro 1.646 mila (corrispondente ad un valore attualizzato alla data di acquisizione pari a Euro 1.442 mila);
- un corrispettivo per il secondo 25% sulla base dei risultati operativi conseguiti dalla controllata negli esercizi 2026, 2027. Il suddetto corrispettivo è stato determinato sulla base delle stime ad oggi disponibili in Euro 1.646 mila (corrispondente ad un valore attualizzato alla data di acquisizione pari a Euro 1.352 mila).

La transazione è stata contabilizzata secondo il "metodo dell'acquisizione" a partire dalla data di acquisizione del controllo; il Gruppo si è avvalso della facoltà di rilevare il *fair value* di attività e passività acquisite su base provvisoria, così come previsto da principio IFRS 3, rilevando così un plusvalore pari ad Euro 5.061 mila che è stato allocato ad avviamento.

L'esercizio di *purchase price allocation*, così come consentito da principio, verrà finalizzato entro 12 mesi dalla data di acquisizione.

Nel periodo intercorrente tra la data di acquisizione del controllo da parte del Gruppo Be e la data di chiusura del Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2021, il Gruppo Crispy Bacon ha conseguito complessivamente ricavi per Euro 1.520 mila ed un utile netto pari a Euro 164 mila.

2.14. Informativa di settore

L'informativa richiesta dall'IFRS 8 è fornita tenendo conto dell'assetto organizzativo del Gruppo, nel quale sono identificate le seguenti aree di attività:

- **Business Consulting:**

Business Unit attiva nel settore della consulenza direzionale. La business unit opera attraverso le società Be Management Consulting S.p.A., Be Management Consulting Limited, Be Ukraine Think, Solve, Execute S.A., Be Shaping the Future Sp.zo.o., Be Shaping the Future GmbH (Austria), Be Shaping the Future GmbH (Germania), Be TSE Switzerland AG, Be Shaping the Future AG, Fimas GmbH, Firstwaters GmbH (Germania), Firstwaters GmbH (Austria), Confinity GmbH, Payments and Business Advisors S.L., Paystrat Solutions SL (Pyngo), Soranus AG, Be Shaping the Future S.a.r.l., Tesla Consulting S.r.l. e Be Your Essence S.r.l., Be Think Solve Execute RO S.r.l., Be Shaping the Future Czech republic s.r.o.

- **ICT Solutions:**

Business Unit attiva nella fornitura di soluzioni e sistemi integrati per i settori dei servizi finanziari, delle assicurazioni e delle utilities. La business unit abbraccia le attività svolte dalle società Be DigiTech Solutions S.p.a..

- **Digital:**

Business Unit attiva nell'assistere le società clienti, ed in particolare la Financial Industry europea, nell'implementazione della trasformazione digitale generata dai nuovi canali di business. La nuova *business unit* costituita nel corso del primo semestre 2020 abbraccia le attività svolte dalle società Iquii S.r.l., Dream of Ordinary Madness Entertainment S.r.l. e Human Mobility S.r.l., oltre a Be the Change S.r.l. ed il Gruppo Crispy Bacon, queste ultime entrate a far parte del Gruppo Be nel corso del secondo semestre 2021.

Tale articolazione informativa corrisponde alla struttura della reportistica periodicamente analizzata dal management e dal Consiglio di Amministrazione per gestire il business ed è oggetto di reporting direzionale periodico e di pianificazione. Le attività della Capogruppo e di business residuali vengono indicate separatamente.

Di seguito si rappresentano le situazioni economiche del Gruppo relative all'esercizio 2021 comparato con l'esercizio 2020, distinte in attività in funzionamento e attività in dismissione.

I valori esposti per settori operativi sono al lordo delle transazioni *intercompany* avvenute con le altre società del Gruppo appartenenti a settori operativi diversi, mentre il valore della produzione per area di attività e clientela riportato in Relazione sulla Gestione è esposto al netto di tutte le transazioni *intercompany* avvenute tra le società del Gruppo.

Segmentazione in base ai settori operativi 1 gennaio 2021 - 31 dicembre 2021

	Consulting	ICT Solutions	Digital	Corporate e altre	Attività destinate alla dismiss.	Rettif. di cons. infra-settoriale	Risultato di terzi	Totale
Ricavi	167.478	52.166	13.279	0	0	0	0	232.923
Altri ricavi	1.600	533	173	28	0	0	0	2.334
Valore della Produzione	169.078	52.699	13.452	28	0	0	0	235.257
Risultato Operativo	24.609	6.740	11	(10.589)	0	(1.001)	0	19.770
Oneri finanziari netti	(5.386)	(243)	(187)	16.079	0	(12.075)	0	-1.812
Risultato netto	12.684	4.598	(287)	7.724	0	(12.796)	(908)	11.014
Avviamento	59.795	27.171	12.914	0	(3.140)	0	0	96.740
Attività immateriali	7.842	8.900	2.899	99	(8)	(1.000)	0	18.733
Immobili, impianti e macchinari	1.588	950	215	0	(39)	0	0	2.714
Diritti d'uso	7.173	2.499	747	58	(174)	0	0	10.303
Attività di settore	134.402	31.520	12.674	148.084	(3.602)	(204.218)	0	118.859
Passività di settore	(107.900)	(36.866)	(12.990)	(110.510)	6.691	74.550	0	(187.025)

Segmentazione in base ai settori operativi 1 gennaio 2020 - 31 dicembre 2020

	Consulting	ICT Solutions	Digital	Corporate e altre.	Rettif. di cons. infra- settoriale	Risultato di terzi	Totale
Ricavi	128.478	47.122	12.441	4.955	(16.351)	0	176.645
Altri ricavi	2.594	961	194	1.157	(2.742)	0	2.164
Valore della Produzione	127.410	52.293	12.635	6.112	(19.642)	0	178.809
Risultato Operativo	15.975	4.709	1.597	(7.594)	(76)	0	14.611
Oneri finanziari netti	(838)	(289)	(203)	12.068	(12.003)	0	(1.265)
Risultato netto	9.692	3.214	526	6.620	(10.940)	(1.139)	7.973
Avviamento	35.350	27.171	7.854	0	0	0	70.374
Attività immateriali	8.346	8.907	2.355	19	0	0	19.626
Immobili, impianti e macchinari	1.192	978	103	1	0	0	2.273
Diritti d'uso	5.478	3.053	523	81	0	0	9.135
Attività di settore	94.959	18.703	7.895	133.298	(152.743)	0	102.112
Passività di settore	(87.459)	(29.692)	(8.136)	(99.308)	79.968	0	(144.627)

Al momento il Gruppo non ritiene rilevante ai fini della propria reportistica l'analisi settoriale per area geografica. Tuttavia, si rileva che il mercato italiano rappresenta il 56,0% (Euro 131,7 milioni) mentre i mercati esteri rappresentano il rimanente 44,0% (Euro 103,6 milioni). Il totale dei ricavi del mercato estero è originato dalla DACH Region (DE, AUT e SUI) per Euro 68,0 milioni, dal mercato UK e spagnolo per Euro 21,3 milioni ed dai mercati rimanenti (Cee Region) per Euro 14,3 milioni. Il mercato italiano è in crescita del 17,7% rispetto al precedente esercizio (Euro 131,7 milioni). Per quanto riguarda l'informativa circa la concentrazione dei clienti si rimanda al paragrafo 5.4.

3. Analisi della composizione delle principali voci della situazione Patrimoniale Finanziaria

Nota 1.

Immobili, impianti e macchinari

Al 31 dicembre 2021 la voce immobili, impianti e macchinari, al netto dei fondi di ammortamento, presenta un saldo pari ad Euro 2.714 mila, contro un importo al 31 dicembre 2020 pari ad Euro 2.273 mila.

Di seguito si riporta la movimentazione dell'anno precedente e dell'anno in corso.

Movimentazione costo storico 2020

	Costo storico 31.12.19	Incrementi	Decrementi	Riclass.	Riclassifica Attività in dismissione	Di cui Aggr. Aziendali	Effetto Cambio	Costo storico 31.12.20
Impianti e macchinari	573	140	0	0	0	0	0	713
Attrezzature ind.li e comm.li	191	0	0	0	0	0	0	191
Altri beni	20.423	783	(286)	0	0	9	(69)	20.860
Immobilizzazioni in corso ed acconti	3	27	0	0	0	0	0	30
TOTALE	21.190	950	(286)	0	(53)	0	(69)	21.794

Movimentazione fondo ammortamento 2020

	Fondo amm.to 31.12.19	Amm.ti	Decrem.ti	Riclass.	Riclassifica Attività in dismissione	Di cui Aggr. Aziendali	Effetto Cambio	Fondo amm.to 31.12.20
Impianti e macchinari	479	45	0	0	0	0	0	524
Attrezzature ind.li e comm.li	112	0	0	0	0	0	0	112
Altri beni	18.438	726	(219)	0	0	0	(60)	18.885
TOTALE	19.029	771	(219)	0	0	0	(60)	19.521

Movimentazione costo storico 2021

	Costo storico 31.12.20	Incrementi	Decrementi	Riclass.	Riclassifica Attività in dismissione	Di cui Aggr. Aziendali	Effetto Cambio	Costo storico 31.12.21
Impianti e macchinari	713	9	(152)	17	(3)	2	0	586
Attrezzature ind.li e comm.li	191	0	0	(191)	0	23	1	24
Altri beni	20.860	551	(1.969)	113	(50)	636	59	20.200
Immobilizzazioni in corso ed acconti	30	47	(5)	(19)	0	0	0	53
TOTALE	21.794	607	(2.126)	(80)	(53)	661	60	20.863

Movimentazione fondo ammortamento 2021

	Fondo amm.to 31.12.20	Amm.ti	Decrem.ti	Riclass.	Riclassifica Attività in dismissione	Di cui Aggr. Aziendali	Effetto Cambio	Fondo amm.to 31.12.21
Impianti e macchinari	524	58	(152)	0	0	0	0	430
Attrezzature ind.li e comm.li	112	5	0	(113)	0	0	0	4
Altri beni	18.885	705	(1.932)	33	(14)	0	38	17.715
TOTALE	19.521	768	(2.084)	(80)	(14)	0	38	18.149

Valore contabile netto

	Valore contabile netto 31.12.19	Valore contabile netto 31.12.20	Valore contabile netto 31.12.21
Impianti e macchinari	94	189	156
Attrezzature industriali e commerciali	79	79	20
Altri beni	1.985	1.975	2.485
Immobilizzazioni in corso ed acconti	3	30	53
TOTALE	2.161	2.273	2.714

Il valore delle attrezzature industriali e commerciali è costituito da tutti quei beni strumentali, di proprietà del Gruppo, utilizzati per la produzione dei servizi di elaborazione dati.

Gli altri beni comprendono le seguenti categorie:

- mobili e macchine ordinarie d'ufficio;
- macchine elettroniche d'ufficio;
- migliorie su beni di terzi.

L'incremento del periodo si riferisce principalmente ai beni acquisiti in sede di aggregazione aziendale mentre i decrementi si riferiscono alla dismissione di cespiti obsoleti avvenuta nel corso dell'esercizio.

Nota 2.**Diritti d'uso**

Al 31 dicembre 2021 i diritti d'uso ammontano a complessivi Euro 10.303 e riguardano principalmente contratti pluriennali di affitto di immobili e contratti di noleggio delle auto aziendali in dotazione al personale aziendale. I decrementi fanno riferimento a contratti giunti a naturale scadenza. Di seguito si riporta la movimentazione dell'anno precedente e dell'anno in corso.

Movimentazione costo storico 2020

	Costo storico 31.12.19	Incrementi	Decrementi	Riclassifiche	Riclassifica Attività in dismissione	Effetto Cambio	Costo storico 31.12.20
Autoveicoli	2.014	806	(291)	0	0	(5)	2.524
Immobili	9.339	3.352	(1.235)	0	0	(59)	11.397
Altri beni	186	0	0	0	0	0	186
TOTALE	11.539	4.158	(1.526)	0	0	(64)	14.107

Movimentazione fondo ammortamento 2020

	Fondo ammor.to 31.12.19	Amm.ti	Decrementi	Riclassifiche	Riclassifica Attività in dismissione	Effetto Cambio	Fondo ammort. 31.12.20
Autoveicoli	525	772	(181)	0	0	2	1.114
Immobili	2.273	2.525	(1.029)	0	0	(30)	3.739
Altri beni	62	57	0	0	0	0	119
TOTALE	2.860	3.354	(1.210)	0	0	(32)	4.972

Movimentazione costo storico 2021

	Costo storico 31.12.20	Incrementi	Decrementi	Riclassifiche	Riclassifica Attività in dismissione	Effetto Cambio	Costo storico 31.12.21
Autoveicoli	2.524	1.058	(437)	(75)	(20)	(1)	3.049
Immobili	11.397	4.228	(875)	0	(229)	24	14.545
Altri beni	186	29	(10)	0	0	0	205
TOTALE	14.107	5.315	(1.322)	(75)	(249)	23	17.799

Movimentazione fondo ammortamento 2021

	Fondo ammor.to 31.12.20	Amm.ti	Decrementi	Riclassifiche	Riclassifica Attività in dismissione	Effetto Cambio	Fondo ammort. 31.12.21
Autoveicoli	1.114	873	(294)	(75)	(12)	0	1.606
Immobili	3.739	2.707	(680)	0	(64)	21	5.723
Altri beni	119	58	(10)	0	0	0	167
TOTALE	4.972	3.638	(984)	(75)	(76)	21	7.496

Valore contabile netto

	Valore contabile netto 31.12.19	Valore contabile netto 31.12.20	Valore contabile netto 31.12.21
Autoveicoli	1.489	1.410	1.443
Immobili	7.066	7.658	8.822
Altri beni	124	67	38
TOTALE	8.679	9.135	10.303

Il valore del diritto d'uso viene sistematicamente ammortizzato in base ai termini di scadenza dei contratti di locazione considerando anche la probabilità di rinnovo del contratto in caso di presenza di un'opzione di rinnovo *enforceable*.

I canoni relativi a contratti di locazione che hanno durata pari o inferiore a 12 mesi ed i contratti in cui l'attività sottostante è di modesto valore sono iscritti a quote costanti nel conto economico in base alla durata del contratto.

Nota 3.**Avviamento**

L'avviamento al 31 dicembre 2021 è pari a Euro 96.740 mila contro un importo pari ad Euro 70.374 mila al 31 dicembre 2020. Le *cash generating unit* (CGU) sono state identificate ai fini del test di *impairment* coerentemente alla struttura di reporting ex IFRS 8 descritta nel paragrafo 2.14 "Informativa di settore".

Nel corso del 2021, in virtù della natura del business della società Be Romania, quest'ultima è stata ricompresa nella CGU "Business Consulting", lasciando evidenza autonoma alla società Be Digitech Solutions S.p.A.

Di seguito si riporta la movimentazione dell'anno precedente e dell'anno in corso.

Avviamento 2020

	Saldo al 31.12.2020	Incrementi	Riclassifica Attività in dismissione	Effetto cambi valutari	Saldo al 31.12.2021
CGU Unita generatrice di flussi finanziari					
Business Consulting	35.634	0	0	(293)	35.349
ICT Solutions	29.417	0	(2.247)	0	27.171
Digital	0	5.607	2.247	0	7.854
Totale	65.060	5.607	0	(293)	70.374

Avviamento 2021

	Saldo al 31.12.2020	Incrementi	Riclassifica Attività in dismissione	Effetto cambi valutari	Saldo al 31.12.2021
CGU Unita generatrice di flussi finanziari					
Business Consulting	35.349	24.083	0	362	59.794
ICT Solutions	27.171	0	0	0	27.171
Digital	7.854	5.061	(3.140)	0	9.775
Totale	70.374	29.144	(3.140)	362	96.740

L'incremento dell'avviamento per complessivi Euro 29.144 mila si riferisce alle acquisizioni avvenute nel corso del 2021 dell'85,71% del capitale sociale di Firstwaters GmbH, del 60% del capitale sociale di Be Your Essence ("BYE") e del 55% del capitale sociale di Soranus AG tramite la società del Gruppo Be Management Consulting S.p.A. e del 51% di Crispy Bacon Holding S.r.l.

Per i valori degli avviamenti generati da ciascuna acquisizione si rimanda al paragrafo 2.13 "Aggregazioni aziendali avvenute nel periodo di riferimento".

Il valore recuperabile delle CGU è determinato sulla base del valore d'uso ottenuto attualizzando i flussi di cassa attesi che scaturiscono dalla gestione delle attività poste in essere dalle *business unit* del Gruppo. Gli Amministratori, sulla base dei risultati dell'*Impairment test* effettuato estrapolando le proiezioni economiche finanziarie 2022-2024, cui si rimanda di seguito, hanno quindi confermato la sostenibilità del valore contabile degli avviamenti iscritti al 31 dicembre 2021.

Le previsioni dei flussi finanziari, l'andamento dei tassi di interesse e delle principali variabili monetarie vengono determinati sulla base delle migliori informazioni disponibili al momento della stima e sulla base del Piano 2022-2024 contenente le previsioni in ordine ai ricavi, agli investimenti ed ai costi operativi.

Per quanto concerne la stima dei flussi di cassa operativi, come già detto precedentemente, gli stessi derivano dai piani approvati dal Consiglio di Amministrazione tenutosi in data 21 febbraio 2022, predisposti sulla base di un periodo di previsione esplicito di 3 anni.

Tali piani incorporano le assunzioni degli Amministratori coerenti con la strategia del Gruppo Be nei singoli business e mercati in cui opera e dipendono altresì da variabili esogene non controllabili dal management quali l'andamento dei tassi di cambio e di interesse, fattori macropolitici o sociali di impatto locale o globale.

Tali fattori esogeni, coerentemente con il principio contabile IAS 36, sono stati stimati sulla base degli elementi noti alla data di predisposizione ed esame dei piani aziendali ivi inclusi gli effetti, della

diffusione a livello globale della pandemia Covid-19 e di cui si è data menzione nel paragrafo “8. Eventi successivi al 31 dicembre 2021 ed evoluzione prevedibile della gestione”.

Occorre peraltro rilevare che considerate le coperture risultanti dai test di impairment dei valori patrimoniali iscritti, gli Amministratori, allo stato attuale, non ritengono vi siano elementi di incertezza circa la recuperabilità degli stessi, ma si provvederà ad un costante monitoraggio nel proseguo dell'esercizio.

Impairment test

La società ha effettuato l'impairment test annuale degli avviamenti iscritti nel bilancio consolidato sulla base del disposto dello IAS 36, Riduzione di valore delle attività. L'avviamento come sopra esposto risulta iscritto al 31 dicembre 2021, dopo il test di impairment, per un valore di Euro 96.740 mila. Nell'esercizio 2021 gli Amministratori, sulla base delle risultanze del test d'impairment delle CGU e delle relative analisi di sensitività, condotte anche con il supporto di un Consulente esterno, giudicano recuperabili i suddetti valori di iscrizione.

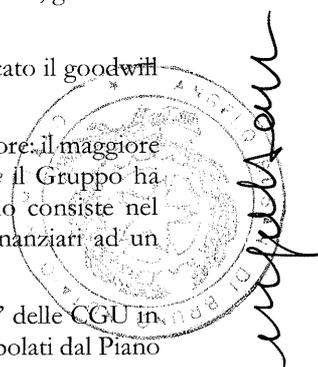
Il principio IAS 36 stabilisce di confrontare il valore recuperabile delle CGU cui è allocato il goodwill con il valore contabile del Capitale Investito Netto.

Il valore recuperabile può essere stimato facendo riferimento a due configurazioni di valore, il maggiore tra il valore d'uso ed il *fair value* dedotti i costi di vendita. In assenza di un *fair value* il Gruppo ha effettuato la stima del valore recuperabile sulla base del valore d'uso. Questo criterio consiste nel ricavare il valore recuperabile della CGU sulla base della attualizzazione dei flussi finanziari ad un adeguato tasso di attualizzazione.

Il “test di impairment” è stato quindi finalizzato alla determinazione del “valore d'uso” delle CGU in cui si articola l'attività del Gruppo, attualizzando i flussi di cassa (“*DCF Analysis*”) estrapolati dal Piano 2022-2024.

Ciò premesso, il test condotto si fonda, in sintesi, sulle determinazioni di seguito esposte:

- il valore d'uso di ciascuna CGU è la risultante della sommatoria dei due seguenti elementi: (a) il valore attuale dei flussi di cassa operativi “disponibili” (al netto dei costi centrali ribaltabili sulle diverse CGU e degli investimenti richiesti per il loro conseguimento) attesi per il periodo di previsione analitica, che abbraccia gli esercizi dal 2021 al 2023; (b) il valore attuale del Terminal Value (TV), calcolato capitalizzando il flusso di cassa atteso a regime successivamente al periodo di previsione analitica;
- il tasso impiegato per attualizzare i flussi stimati per le singole CGU corrisponde al *Weighted Average Cost of Capital* (“WACC”). In particolare, nell'ambito del calcolo del WACC, il costo del capitale proprio attribuibile alle singole CGU è stato determinato in base al modello CAPM, applicando i seguenti parametri: (a) risk-free rate, cioè il tasso di rendimento a lungo termine offerto da investimenti liquidi privi di rischio (BTP decennali Italia); (b) premio per il rischio di mercato, che esprime la maggiore remunerazione richiesta per investimenti in capitale di rischio; (c) coefficiente Beta, esprime il grado di rischio dell'investimento in un determinato titolo azionario rispetto alla rischiosità osservata nel mercato borsistico di riferimento; (d) small size premium, premio per il rischio aggiuntivo in considerazione delle dimensioni della società rispetto alle società comparabili utilizzate per la determinazione del Beta e della struttura finanziaria di settore; (e) premio ulteriore considerato per tenere conto delle rischiosità connesse alle previsioni di piano. Il rapporto di indebitamento (mezzi di terzi/mezzi di terzi + mezzi propri) applicato nel calcolo del WACC è quello del settore ed è stato ricavato attraverso l'individuazione di un campione di società comparabili;
- il flusso di cassa a regime è stato attualizzato con lo stesso tasso impiegato per attualizzare i flussi del periodo di piano ed assumendo un tasso di crescita di lungo periodo “g” pari all'1% (Gordon Model), coerente con il tasso di inflazione attesa;



- sono stati stimati separatamente i flussi che esprimono profili di rischio differenti (es. Be Ukraine), tenendo conto delle specifiche previsioni contrattuali ad essi connessi; coerentemente è stato stimato distintamente anche il tasso impiegato per attualizzare tali flussi;
- stante l'incertezza sottesa al conseguimento di ricavi nella proporzione attesa, per la determinazione del valore d'uso è stato utilizzato un tasso di attualizzazione incrementato del probabile margine di errore insito nella stima dei flussi di cassa attesi; il tasso di attualizzazione post tax è risultato così pari al 8,58% sia per la CGU Solutions che per la CGU Consulting e del 8,82% per la CGU Digital. Con riferimento alla CGU Consulting si segnala che il valore d'uso è stato calcolato tenendo conto anche dei flussi generati dalla controllata Be Ukraine che, riflettendo un maggior rischio paese, sono stati attualizzati ad un tasso WACC pari al 13,37%.
- infine, i risultati del test sono stati oggetto di un'analisi di sensitività. In particolare, sono stati modificati, nell'ambito di limiti giudicati ragionevoli, il tasso di attualizzazione, il tasso di crescita di lungo periodo e i flussi attesi.

Alla luce delle analisi svolte, il valore recuperabile delle CGU cui è stato attribuito l'avviamento è risultato superiore al corrispondente valore contabile al 31 dicembre 2021.

Gli Amministratori segnalano che il valore recuperabile dell'avviamento è sensibile a scostamenti rispetto alle assunzioni di base utilizzate per la predisposizione delle proiezioni economiche finanziarie 2022-2024, quali il conseguimento dei ricavi e delle marginalità previste.

Ipotesi chiave utilizzate nel calcolo del valore d'uso

La determinazione del valore d'uso delle CGU è stata effettuata sulla base delle principali assunzioni di seguito esposte, del Piano 2022-2024 e considerate ragionevoli dagli Amministratori:

- trend in moderata crescita sia in volumi che in termini di marginalità del segmento Business Consulting;
- trend con crescita moderata in linea con gli esercizi precedenti sia in termini di volumi che di marginalità sulla base di una continua e costante espansione sul mercato, per il segmento ICT Solutions;
- trend di crescita più accentuato del segmento Digital, in particolare in termini di volumi, trainato dalla trasformazione digitale delle istituzioni finanziarie.

Sensitività e variazioni nelle assunzioni

A causa dell'aleatorietà connessa alla realizzazione di qualsiasi evento futuro, sia per quanto concerne il concretizzarsi di tali eventi sia per quanto riguarda la misura e la tempistica della loro manifestazione, il valore d'uso dell'avviamento è particolarmente sensibile ad eventuali variazioni delle assunzioni sottostanti al test di *impairment*.

Ciò premesso, vengono di seguito esposti i principali driver utilizzati nella predisposizione del Piano 2022-2024 e del test di *impairment* che variando potrebbero causare una riduzione del valore d'uso:

- conseguimento dei ricavi previsti: il conseguimento degli obiettivi di ricavo, oltre alle azioni previste dal management, è legato anche alla domanda di mercato, al rinnovo e/o aggiudicazione delle gare previste ed al positivo sviluppo delle altre attività previste o in corso;
- raggiungimento del livello di redditività normalizzato e mantenimento di tale livello di redditività oltre il periodo del Piano 2022-2024; si segnala che una porzione significativa del valore d'uso dell'avviamento è correlata a questa assunzione;
- tassi di attualizzazione: il tasso di attualizzazione è stato calcolato sulla base di parametri di mercato esogeni e pertanto non si può escludere che un'evoluzione in senso negativo dell'attuale situazione macro-economica, o un rallentamento delle attese di ripresa, potrebbero influenzare

significativamente gli stessi, portando quindi ad una modifica di quelli utilizzati nella presente analisi.

Per completezza, si segnala che l'eccedenza del valore d'uso delle CGU rispetto al corrispondente valore contabile, comprensivo di avviamento ad esse riferito, si azzera al verificarsi di riduzioni sistematiche dell'Ebit previsto da piano rispettivamente del:

- 121,60% con riferimento alla CGU “Business Consulting”;
- 99,60% con riferimento alla CGU “ICT Solutions”.
- 59,50% con riferimento alla CGU “Digital”.

I tassi di attualizzazione post-tax che rendono il valore contabile delle CGU uguale al loro valore d'uso sono rispettivamente pari a:

- 19,74% con riferimento alla CGU “ICT Solutions”;
- 8,82% con riferimento alla CGU “Digital”;

Con riferimento alla CGU “Business Consulting” il valore d'uso risulta essere significativamente superiore al valore contabile. Pertanto, l'informativa sul WACC di pareggio non risulta significativa.

Nota 4.

Attività Immateriali

Al 31 dicembre 2021 le attività immateriali, al netto dei fondi di ammortamento, presentano un saldo pari ad Euro 18.733 mila, contro un importo al 31 dicembre 2020 pari ad Euro 19.626 mila. Di seguito si riporta la movimentazione dell'anno precedente e dell'anno in corso.

Movimentazione costo storico 2020

	Costo storico al 31.12.19	Incrementi	Decrementi	Riclass.	Riclassifica Attività in dismissione	Di cui Aggreg. Aziendali	Effetto Cambio	Costo storico al 31.12.20
Costi di sviluppo	678	0	0	(1)	0	0	0	677
Concessioni, licenze e marchi	1.764	120	0	63	0	0	0	1.947
Immobilizzazioni in corso ed acconti	5.652	3.303	0	(3.520)	0	0	0	5.435
Altre (inclusi SW di proprietà)	49.034	2.858	(6)	3.465	0	0	(404)	54.947
TOTALE	57.128	6.281	(6)	7	0	0	(404)	63.006

Movimentazione Fondo Ammortamento 2020

	Fondo Ammort.to al 31.12.19	Incrementi	Decrementi	Riclass.	Riclassifica Attività in dismissione	Di cui Aggreg. Aziendali	Effetto Cambio	Fondo Ammort.to al 31.12.20
Costi di sviluppo	676	0	0	1	0	0	0	677
Concessioni, licenze e marchi	1.648	84	0	2	0	0	0	1.734
Altre (inclusi SW di proprietà)	35.172	6.027	(2)	4	0	0	(232)	40.969
TOTALE	37.497	6.111	(2)	7	0	0	(232)	43.380

Movimentazione costo storico 2021

	Costo storico al 31.12.20	Incrementi	Decrementi	Riclass.	Riclassifica Attività in dismissione	Di cui Aggreg. Aziendali	Effetto Cambio	Costo storico al 31.12.21
Costi di sviluppo	677	0	(677)	0	0	0	0	0
Diritti/Brevetti	0	0	0	0	0	9	0	9
Concessioni, licenze e marchi	1.947	5	(1.600)	1.437	(9)	8	0	1.788
Immobilizzazioni in corso ed acconti	5.435	3.075	0	(4.044)	0	14	0	4.480
Altre (inclusi SW di proprietà)	54.947	1.940	(11.047)	(3.084)	0	44	(240)	42.660
TOTALE	63.006	5.020	(13.324)	(5.691)	(9)	75	(240)	48.837

Movimentazione Fondo Ammortamento 2021

	Fondo Ammort.to al 31.12.20	Ammort.ti	Decrem.ti	Riclass.	Riclassifica Attività in dismissione	Di cui Aggreg. Aziendali	Effetto Cambio	Fondo Ammort.to al 31.12.21
Costi di sviluppo	677	0	(677)	0	0	0	0	0
Diritti/Brevetti	0	2	0	0	0	0	0	2
Concessioni, licenze e marchi	1.734	550	(1.600)	883	(1)	0	0	1.566
Altre (inclusi SW di proprietà)	40.969	5.559	(11.049)	(6.574)	0	0	(369)	28.536
TOTALE	43.380	6.111	(13.326)	(5.691)	(1)	0	(369)	30.104

Valore contabile netto

	Valore contabile netto 31.12.19	Valore contabile netto 31.12.20	Valore contabile netto 31.12.21
Costi di sviluppo	2	0	0
Diritti/Brevetti	0	0	7
Concessioni, licenze e marchi	116	213	222
Immobilizzazioni in corso ed acconti	5.652	5.435	4.480
Altre (inclusi SW proprietà)	13.862	13.978	14.024
TOTALE	19.632	19.626	18.733

Al 31 dicembre 2021 gli incrementi delle immobilizzazioni in corso, pari ad Euro 3.075 mila, si riferiscono essenzialmente allo sviluppo piattaforme informatiche realizzate da parte di Be DigiTech Solutions per complessivi Euro 857 mila, alle applicazioni digitali realizzate da parte di Iquii e Tesla rispettivamente per Euro 793 mila e Euro 146 mila, alla Be Consulting per Euro 344 mila, nonché alle piattaforme di proprietà di Be Shaping the Future GmbH, Be Shaping the Future AG e Finias GmbH specializzate in diverse aree del settore bancario, per complessivi Euro 751 mila.

I decrementi fanno riferimento alla chiusura del Fondo Ammortamento contro il costo storico del cespite a fronte del completamento del periodo di ammortamento.

La parte restante degli incrementi fa riferimento a software acquistati o prodotti internamente dalle società del Gruppo.

I valori residui delle singole attività immateriali appaiono giustificati sulla base delle aspettative di utilizzo e della redditività attesa dagli stessi.

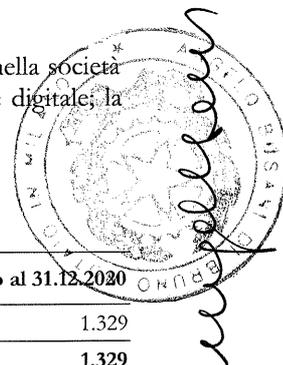
Nota 5.**Partecipazioni in altre imprese**

Le partecipazioni in altre imprese, valutate al *fair value*, si riferiscono principalmente:

- alla partecipazione, pari ad Euro 1.299 mila, detenuta tramite la Società Be Solutions nella società Talent Garden S.p.A, startup italiana operante nel settore del coworking e spazi di innovazione; nel corso del 2021, il Gruppo ha aumentato la propria partecipazione di Euro 500 mila.
- alla partecipazione, pari ad Euro 500 mila nella società Yolo S.p.A derivante dall'Aumento di Capitale riservato avvenuto nel 2020 e sottoscritto da Be Shaping the Future S.p.A. (Capogruppo);
- alla partecipazione, pari ad Euro 60 mila circa, detenuta tramite la Capogruppo nella società Eastwest European Institute S.r.l organizzazione indipendente che si occupa di ricerche e analisi geopolitiche, organizzazione di eventi scientifici e progetti di formazione.
- alla partecipazione, pari ad Euro 28 mila circa, detenuta tramite la Società Iquii S.r.l nella società Engagigo S.r.l., società italiana operante nel settore dei social media e market place digitale; la partecipazione è pari al 6% del capitale sociale.

Partecipazioni in altre imprese

	Saldo al 31.12.2021	Di cui Aggreg. Aziendali	Saldo al 31.12.2020
Partecipazioni in altre imprese	1.919	31	1.329
TOTALE	1.919	31	1.329

**Nota 6.****Crediti ed altre attività non correnti**

I crediti e le altre attività non correnti riguardano i crediti per cauzioni versate per Euro 331 mila e gli anticipi corrisposti ai dipendenti in esercizi precedenti che verranno recuperati al momento della loro dimissione per Euro 12 mila.

La voce Altri crediti non correnti, pari a Euro 297 mila, si riferisce principalmente:

- per Euro 142 mila ad un credito della società Be Solutions vantato nei confronti del comune di Lercara Friddi, per il quale è stato stabilito un piano di rientro a dieci anni;
- per Euro 141 mila ad un credito della società Be Tse GmbH nei confronti della società Blu IT per l'indennità di licenziamento da corrispondere ai dipendenti da questa ceduti.

Crediti ed altre attività non correnti

	Saldo al 31.12.2021	Riclassifica Attività in dismissione	Saldo al 31.12.2020
Depositi cauzionali	331	(3)	285
Crediti Vs Dipendenti oltre 12 mesi	12		12
Crediti Vs istituti di previdenza e ass. sociale	3		82
Altri crediti non correnti	297		418
Risconti attivi non correnti	30		33
TOTALE	673	(3)	830

Nota 7.**Imposte anticipate**

Le imposte anticipate in bilancio sono iscritte in base al presupposto di ragionevole recuperabilità delle stesse, secondo quanto risulta dalle previsioni di imponibile fiscale desunte dal piano triennale.

Esse sono determinate sulle differenze temporanee d'imposizione relative principalmente a fondi rischi tassati ed alle differenze tra valore di carico e valore fiscale riconosciuto.

Le imposte anticipate sono state calcolate utilizzando le aliquote in vigore a decorrere dal 1° gennaio 2017 (IRES 24% ed IRAP 3,9%-4,26%).

Gli accantonamenti dell'esercizio fanno riferimento principalmente ai fondi rischi.

Imposte anticipate

	Saldo al 31.12.2020	Acc.to	Utilizzo	Riclassifica Attività in dismissione	Riclass.	Altri movimenti	Delta cambio	Saldo al 31.12.2021
Imposte anticipate	583	2.004	(881)	(13)	(1.244)	38	13	500
TOTALE	583	2.004	(881)	(13)	(1.244)	38	13	500

Nella colonna riclassifica sono evidenziate le imposte anticipate che sono state riclassificate per singola società e per consolidato fiscale nazionale nella voce imposte differite.

Le imposte anticipate iscritte in bilancio si intendono recuperabili sulla base dei piani fiscali redatti e degli imponibili positivi stimati negli esercizi futuri.

Nota 8.**Rimanenze**

La voce Rimanenze, pari ad Euro 156 mila, fa riferimento a materie di consumo, nello specifico principalmente dispositivi *wearable*, oggi detenuti da Be Consulting S.p.A, utilizzati unitamente alle applicazioni digitali sviluppati dalla società Human Mobility S.r.l.

Rimanenze

	Saldo al 31.12.2021	Saldo al 31.12.2020
Rimanenze	157	156
TOTALE	157	156

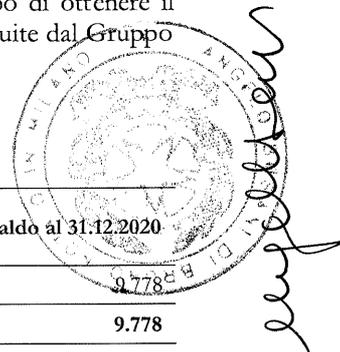
Nota 9.**Attività derivanti da contratti con la clientela**

Al 31 dicembre 2021 le attività derivanti da contratti con la clientela presentano un saldo pari ad Euro 9.589 mila, rispetto al saldo al 31 dicembre 2020 pari ad Euro 9.778 mila.

Le attività derivanti da contratti con la clientela rappresentano il diritto del Gruppo di ottenere il corrispettivo per beni o servizi trasferiti al cliente per le prestazioni di servizi già eseguite dal Gruppo ma non ancora fatturate al cliente.

Attività derivanti da contratti con la clientela

	Saldo al 31.12.2021	Riclassifica Attività in dismissione	Saldo al 31.12.2020
Attività derivanti da Contratti con la clientela	9.589	(78)	9.778
TOTALE	9.589	(78)	9.778

**Nota 10.****Crediti Commerciali**

I crediti commerciali derivano da beni e servizi prodotti ed erogati dal Gruppo e non ancora incassati alla data del 31 dicembre 2021.

Crediti commerciali

	Saldo al 31.12.2021	Riclassifica Attività in dismissione	Di cui aggregazioni aziendali	Saldo al 31.12.2020
Crediti verso clienti	24.322	(1.515)	2.639	22.494
Fondo Svalutazione crediti verso clienti	(766)	8		(480)
TOTALE	23.556	(1.507)	2.639	22.014

Il fondo stanziato a bilancio, che ammonta ad Euro 766 mila, comprende per Euro 339 mila gli effetti dell'applicazione dell'IFRS9 (metodo *expected loss*) ed è ritenuto congruo per la copertura del rischio di credito.

Fondo Svalutazione Crediti

	Saldo al 31.12.2021	Di cui Aggregazioni Aziendali	Saldo al 31.12.2020
Saldo iniziale	480	9	1.323
Accantonamenti	421		167
Utilizzi	(135)		(1.010)
TOTALE	766	9	480

Si riporta di seguito la composizione dei crediti per data scadenza, al netto delle fatture/note di credito da emettere per Euro 1.093 mila e al lordo del fondo svalutazione crediti per Euro 766 mila.

Lo scaduto oltre i 180 giorni è relativo prevalentemente a crediti verso la Pubblica Amministrazione italiana per i quali sono state intraprese opportune azioni di recupero.

31.12.2020	A scadere	0-30 gg	31-60 gg	61-90 gg	91-180 gg	Oltre 180 gg	Totale
Crediti verso clienti	16.624	2.430	636	91	206	1.781	21.768
Fondo svalutazione crediti	0	0	0	0	0	(480)	(480)
TOTALE	16.624	2.430	636	91	206	1.301	21.288

31.12.2021	A scadere	0-30 gg	31-60 gg	61-90 gg	91-180 gg	Oltre 180 gg	Totale
Crediti verso clienti	19.054	2.207	406	47	764	751	23.229
Fondo svalutazione crediti	(291)	(33)	(6)	(1)	(12)	(423)	(766)
TOTALE	18.763	2.174	400	46	752	328	22.463

Nota 11.**Altre attività e crediti diversi**

Le altre attività e crediti diversi ammontano al 31 dicembre 2021 ad Euro 3.570 mila come di seguito dettagliato.

Altre attività e crediti diversi

	Saldo al 31.12.2021	Riclassifica Attività in dismissione	Di cui aggregazioni aziendali	Saldo al 31.12.2020
Anticipi a fornitori per servizi	164	(1)		55
Crediti verso istituti previdenziali	49	(1)	4	99
Crediti verso dipendenti	54		1.174	113
Credito Iva ed altre imposte indirette	1.491	(107)	478	1.008
Ratei e Risconti attivi	1.563	(56)	80	1.513
Altri crediti diversi	249		17	786
TOTALE	3.570	(165)	1.753	3.574

Gli anticipi a fornitori sono relativi ad acconti versati a fornitori prevalentemente per servizi forniti alle società del Gruppo.

I crediti verso istituti previdenziali, pari ad Euro 49 mila, si riferiscono principalmente al credito vantato dalla società Be DigiTech Solutions in riferimento al recupero di costi per ammortizzatori sociali in precedenza in capo alla ex Be Eps S.p.A..

Il Credito Iva ed altre imposte indirette ammonta ad Euro 1.491 mila di cui Euro 833 mila sono riferiti alla Capogruppo.

I ratei e risconti attivi ammontano ad Euro 1.563 mila comprendono le quote di costi sostenuti nel corso dell'esercizio, ma di competenza dell'esercizio successivo, relativamente a canoni di assistenza e manutenzioni, premi assicurativi, canoni di affitto e canoni di noleggio non rientranti nell'IFRS 16.

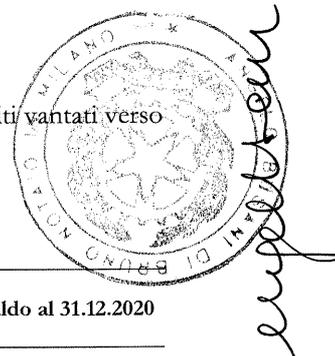
Nota 12.

Crediti tributari per imposte dirette

Nella voce "Crediti tributari per imposte dirette" sono principalmente ricompresi crediti vantati verso l'Erario Italiano per IRAP e IRES.

Crediti tributari per imposte dirette

	Saldo al 31.12.2021	Riclassifica Attività in dismissione	Di cui aggregazioni aziendali	Saldo al 31.12.2020
Crediti verso Erario	250	(117)	63	585
Altri crediti di imposta	20			217
TOTALE	270	(117)	63	802



Nota 13.

Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti

I crediti finanziari, pari ad Euro 177 mila, si riferiscono principalmente a crediti verso le società di factoring per cessioni effettuate entro il 31 dicembre 2021, la cui regolazione è successiva a detta data.

Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti

	Saldo al 31.12.2021	Di cui Aggregazioni Aziendali	Saldo al 31.12.2020
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	177	19	165
TOTALE	177	19	165

Nota 14.**Disponibilità liquide e mezzi equivalenti**

Il saldo rappresenta le disponibilità liquide esistenti sui conti correnti bancari e postali e in misura residuale i valori in cassa alla data del 31 dicembre 2021.

Si segnala che il Gruppo Be ha in essere un sistema di cash-pooling bancario automatico giornaliero, finalizzato ad ottimizzare le risorse finanziarie a livello di Gruppo.

Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

	Saldo al 31.12.2021	Riclassifica Attività in dismissione	Di cui aggregazioni aziendali	Saldo al 31.12.2020
Depositi bancari e postali	78.310	(1.720)	6.784	60.563
Denaro e valori in cassa	117		0	17
TOTALE	78.447	(1.720)	6.784	60.580

Nota 15.**Attività e Passività destinate alla dismissione**

In data 30 luglio 2021, il CdA di Be Shaping the Future SpA ha approvato di avviare le attività finalizzate alla scissione non proporzionale di Doom Srl.

L'operazione è stata approvata dal CdA di Doom del 3 gennaio 2022. Doom scinderà un ramo in una società beneficiaria neocostituita per realizzare l'operazione; il Gruppo Be controllerà la società al 75% mentre il restante 25% farà capo a ZDF Srl, attuale socio al 49% di Doom.

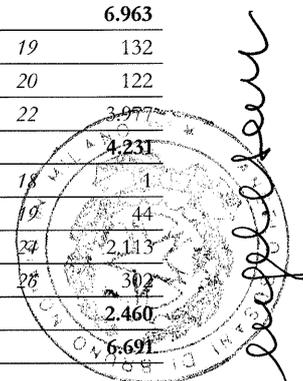
La percentuale di partecipazione del Gruppo Be in Doom S.r.l scenderà dall'attuale 75% al 25% e, pertanto, Il Gruppo ne perderà il controllo dal momento di efficacia della scissione.

La Società Doom S.r.l. sarà controllata da ZDF S.r.l.

In virtù di quanto sopra, le attività e passività presenti in bilancio al 31 dicembre 2021 e che rimarranno in Doom dopo la scissione, devono essere rappresentate come *Held for sale* sulla base di quanto disciplinato dal principio contabile IFRS 5 e valutate al minore tra il valore contabile ed il *fair value* al netto dei costi di vendita.

Si riportano di seguito i saldi contabili oggetto di riclassifica tra le attività e passività in dismissione al 31 dicembre 2021:

	Note	Saldo al 31.12.2021
Immobili, Impianti e macchinari	1	39
Diritti d'uso	2	174
Avviamento	3	3.140
Attività Immateriali	4	8
Crediti ed altre attività non correnti	6	3
Imposte anticipate	7	13
Totale attività non correnti		3.376
Attività derivanti da contratti con la clientela	9	78
Crediti commerciali	10	1.507
Altre attività e crediti diversi	11	165
Crediti tributari per imposte dirette	12	117
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	14	1.720
Totale attività correnti		3.587
Totale attività destinate alla dismissione		6.963
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti	19	132
Benefici verso dipendenti (TFR)	20	122
Altre passività non correnti	22	3.977
Totale Passività non correnti		4.231
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti	18	1
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti	19	44
Debiti commerciali	24	2.113
Altre passività e debiti diversi	28	302
Totale Passività correnti		2.460
Totale Passività destinate alla dismissione		6.691



Il valore netto contabile riclassificato nelle voci “Attività destinate alla dismissione” e “Passività destinate alla dismissione” è pari ad Euro 272 migliaia ed è inferiore al *fair value* al netto dei costi di vendita, pari ad Euro 4.374 stimato da parte di un esperto esterno.

Nota 16.

Patrimonio Netto

Alla data del 31 dicembre 2021 il Capitale sociale della Capogruppo interamente sottoscritto e versato è pari ad Euro 27.109 mila suddiviso in n. 134.897.272 azioni ordinarie.

In data 22 aprile 2021 l'Assemblea degli Azionisti ha approvato il Bilancio di Esercizio di Be S.p.A. al 31 dicembre 2020, deliberando di destinare l'utile d'esercizio, pari ad Euro 6.505.134,49 a Riserva legale per Euro 325.256,72 e la parte residua ad Utili a Nuovo, per Euro 6.179.877,77, e di distribuire un dividendo pari ad Euro 0,03 per azione, attingendo agli Utili a Nuovo.

Il dividendo è stato posto in pagamento in data 26 maggio 2021 - data stacco cedola n. 11 il 24 maggio 2021 e record date il 25 maggio 2021 per complessivi Euro 3.832.194,36.

Le riserve di patrimonio netto consolidato al 31 dicembre 2021 ammontano ad Euro 27.702 mila e sono costituite:

- dalla Riserva Sovrapprezzo Azioni della Capogruppo pari ad Euro 15.168 mila;
- dalla Riserva Legale della Capogruppo per Euro 1.126 mila;

- dalla Riserva Azioni Proprie della Capogruppo negativa per Euro 7.818 mila
- da Altre Riserve della Capogruppo per Euro 4.106 mila;
- da Riserve IAS (FTA e IAS 19) negative per Euro 487 mila;
- da altre Riserve di Consolidamento per Euro 15.607 mila.

Piani di stock-option

La società non ha in essere piani di stock-option.

Azioni proprie

Si ricorda che in data 26 aprile 2018 si era riunita, in seconda convocazione, l'assemblea degli Azionisti di Be, in sede ordinaria e straordinaria deliberando, tra l'altro, di approvare su proposta del Consiglio di Amministrazione, il piano di acquisto e alienazione, in una o più volte, su base rotativa, di azioni ordinarie della Società sino a concorrenza del numero massimo consentito dalla legge (ad oggi rappresentato da un numero di azioni non superiore al 20% del capitale sociale), da determinarsi anche in funzione delle disposizioni di legge e regolamentari di tempo in tempo vigenti e del capitale sociale esistente al momento di ogni acquisto.

Nel corso dell'Assemblea degli Azionisti del 18 aprile 2019 l'Assemblea ha approvato un nuovo piano di acquisto di azioni proprie, previa revoca della delibera di autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie, assunta dall'Assemblea ordinaria degli Azionisti del 26 aprile 2018.

Nel corso del mese di settembre 2019 Be Shaping the Future S.p.A. ha comunicato l'avvio del programma di acquisto di azioni proprie, in esecuzione dell'autorizzazione deliberata dall'Assemblea degli Azionisti del 18 aprile 2019, nel quale è stato definito il numero massimo pari a 2.250.000 azioni ordinarie dell'Emittente. Il programma di acquisto ha avuto inizio il 17 settembre 2019 ed è terminato il 31 dicembre 2019; nel periodo tra il 17 settembre ed il 31 dicembre 2019 la Società ha acquistato n. 1.525.368 azioni ordinarie della Società per un controvalore complessivo di Euro 1.787.175.

Nel corso dell'Assemblea degli Azionisti del 22 aprile 2020 in sede ordinaria l'Assemblea ha deliberato su proposta del Consiglio di Amministrazione, il piano di acquisto e disposizione di azioni proprie, previa revoca dell'autorizzazione deliberata dall'Assemblea ordinaria del 18 aprile 2019.

Nel corso del mese di ottobre, nell'ambito dell'autorizzazione al piano di acquisto di azioni proprie deliberata dall'Assemblea degli Azionisti in data 22 aprile 2020, ai sensi dell'art. 144-bis del Regolamento Consob 11971/1999, il Gruppo Be ha comunicato l'intenzione di dare avvio al programma di acquisto di azioni proprie fino ad un controvalore massimo di 3.000.000 di Euro, da eseguirsi entro il 31 gennaio 2021. Successivi acquisti saranno valutati a seguito del completamento dell'attuale programma.

Nel corso dell'Assemblea degli Azionisti del 22 aprile 2021 l'Assemblea ordinaria ha approvato, su proposta del Consiglio di Amministrazione, il piano di acquisto e disposizione di azioni proprie, previa revoca dell'autorizzazione deliberata dall'Assemblea ordinaria del 22 aprile 2020.

Al 31 dicembre 2021 Be S.p.A. detiene n. 7.157.460 azioni proprie, pari al 5,31% del capitale della Società, per un controvalore complessivo iscritto in apposita riserva pari a Euro 7.818 mila.

Nel corso del 2021 Be S.p.A. ha acquisito numero 250.655 azioni proprie pari ad un controvalore di Euro 368 mila.

Patrimonio Netto di pertinenza di terzi

Il patrimonio netto di terzi è pari ad Euro 1.461 mila, rispetto ad Euro 2.876 mila al 31 dicembre 2020.

Nel corso del 2021, prima che il Gruppo detenesse la totalità delle quote, la società Fimas ha deliberato la distribuzione di dividendi, di cui Euro 78 mila sono stati distribuiti a terzi.

Informativa circa gli Azionisti di minoranza del Gruppo (*Non-Controlling Interest*)

Di seguito si riportano le informazioni finanziarie in merito alle società non interamente controllate dal Gruppo così come richiesto dal principio IFRS 12.

I valori di seguito riportati sono esposti prima delle rettifiche di consolidamento (valori in Euro/migliaia):

Società	% di possesso degli azionisti di minoranza	Divisa locale	Totale attivo	Totale Patrimonio netto	Ricavi Netti	Risultato netto del periodo	Risultato netto del periodo azionisti minoranza	Dividendi complessivi distribuiti
Payments and Business Advisors S.L. (Paystrat)	20,00%	EUR	197	(535)	255	(209)	(48)	0
Paystrat Solutions SL (Pyngo)	34,74%	EUR	16	16	0	(1)	0	0
Tesla Consulting S.r.l	40,00%	EUR	4.006	1.916	3.131	685	274	0
Dream of Ordinary Madness Entertainment S.r.l	49,00%	EUR	3.824	1.024	8.780	442	217	0
Human Mobility S.r.l	49,00%	EUR	401	329	156	(37)	(18)	0
Be Your essence S.r.l.	40,00%	EUR	505	337	621	(23)	(9)	0
Soranus AG	45,00%	CHF	4.401	2.319	3.745	274	123	0
Firstwaters GmbH	14,29%	EUR	7.023	3.477	12.178	1.741	249	0
Firstwaters GmbH	14,29%	EUR	1.020	505	1.260	239	34	0
Crispy Bacon Holding S.r.l.	49,00%	EUR	571	496	110	33	16	0
Crispy Bacon S.r.l.	49,00%	EUR	2.420	698	1.520	131	64	0
Crispy Bacon Shpk	54,10%	ALL	90	(11)	79	(0)	0	0

Indebitamento Finanziario netto

L'indebitamento finanziario netto al 31 dicembre 2021, comprendente anche i debiti finanziari da diritto d'uso e da put&call a lungo termine, risulta negativo per Euro 10,0 milioni, contro un indebitamento finanziario netto per Euro 3,1 milioni al 31 dicembre 2020.

Si riporta di seguito il prospetto di dettaglio (in valore assoluto) della composizione dell'indebitamento finanziario netto, determinato secondo quanto previsto dalla Comunicazione Consob DEM/6064293 del 28/07/2006 ed in conformità con la raccomandazione ESMA aggiornata n. 32-382-1138 del 04/03/2021 per l'anno 2021 e per l'anno 2020.

	31.12.2021	31.12.2020	Δ	Δ%
A Disponibilità liquide	80.167	60.580	19.587	32,3%
B Mezzi equivalenti a disponibilità liquide	0	0	0	n.a.
C Altre attività finanziarie correnti	177	165	12	7,3%
D Liquidità (A+B+C)	80.344	60.745	19.599	32,3%
E Debito finanziario corrente	456	5.208	(4.752)	(91,2%)
F Parte corrente del debito finanziario non corrente	30.089	19.892	10.197	51,3%
G Indebitamento finanziario corrente (E+F)	30.545	25.100	5.445	21,7%
H Indebitamento finanziario corrente netto (G-D)	(49.799)	(35.645)	(14.154)	39,7%
I Debito finanziario non corrente	39.507	32.357	7.150	22,1%
J Strumenti di debito	0	0	0	n.a.
K Debiti commerciali e altri debiti non correnti	20.280	6.411	13.869	n.a.
L Indebitamento finanziario netto non corrente (I+J+K)	59.787	38.768	21.019	54,2%
M Totale indebitamento finanziario (H+L)	9.988	3.123	6.865	n.a.

Per i commenti alle singole voci si rimanda a quanto esposto in precedenza alle note 13 e 14 e di seguito alle note 17, 18 e 19.

Di seguito si evidenziano gli effetti delle modifiche al principio contabile internazionale IAS 7 apportate dalla pubblicazione del documento “*Disclosure Initiative (Amendments to IAS 7)*” per gli anni 2020 e 2021.

(Valori in migliaia di Euro)	Flussi non monetari						31.12.2020
	31.12.2019	Flusso Monetario ²	Variazione Area Consolidamento ³	Differenze cambio	Variaz. IFRS 16	Altre Variazioni	
Indebitamento finanziario non corrente	(27.140)	(4.462)	0	0	(661)	(94)	(32.357)
Indebitamento finanziario corrente	(18.576)	(6.493)	0	0	(43)	12	(25.100)
Crediti finanziari correnti	104	61	0	0	0	0	165
Passività nette derivanti da attività finanziamento	(45.612)	(10.894)	0	0	(704)	(82)	(57.292)
Liquidità	34.185	26.277	118	0	0	0	60.580
Impegni finanziari per nuovi acquisti di partecipazioni	0	0	0	0	0	(6.411)	(6.411)
Indebitamento finanziario netto	(11.427)	15.383	118	0	(704)	(6.493)	(3.123)

² Flussi esposti nel Rendiconto Finanziario.

³ Per le operazioni di acquisizioni/dismissioni si rimanda al paragrafo 2.13 “Aggregazioni Aziendali avvenute nel periodo di riferimento”.

(Valori in migliaia di Euro)	Flussi non monetari						31.12.2021
	31.12.2020	Flusso Monetario ⁴	Variazione Area Consolidamento ⁵	Differenze cambio	Variaz. IFRS 16	Altre Variazioni	
Indebitamento finanziario non corrente	(32.357)	(6.019)	(343)	0	(872)	84	(39.507)
Indebitamento finanziario corrente	(25.100)	(4.787)	(43)	0	(564)	(51)	(30.545)
Crediti finanziari correnti	165	(6)	18	0			177
Passività nette derivanti da attività finanziamento	(57.292)	(10.813)	(368)	0	(1.436)	34	(69.875)
Liquidità	60.580	12.803	6.784	0	0	0	80.167
Impegni finanziari per nuovi acquisti di partecipazioni	(6.411)		(14.199)			330	(20.280)
Indebitamento finanziario netto	(3.123)	1.991	(7.783)	0	(1.436)	364	(9.988)

Nota 17.

Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti

I debiti finanziari non correnti, pari ad Euro 31.760 mila, si riferiscono a debiti verso istituti di credito per finanziamenti chirografari a medio lungo termine per le quote con scadenze oltre 12 mesi.

	Saldo al 31.12.2021	Di cui Aggregazioni Aziendali	Saldo al 31.12.2020
Debiti finanziari non correnti	31.760	343	25.482
TOTALE	31.760	343	25.482

I finanziamenti a medio e lungo termine in corso al 31 dicembre 2021 e le relative scadenze risultano come da tabella sottostante. Nella tabella di *maturity analysis*, tali flussi non includono gli interessi.

Finanziamenti	Saldo al 31.12.2021	< 1 Anno	>1<2 Anni	>2<3 Anni	>3<4 Anni	>4 Anni
Finanziamenti con scadenza 2022	5.808	5.808	0	0	0	0
Finanziamenti con scadenza 2023	22.896	15.843	7.053	0	0	0
Finanziamenti con scadenza 2025	13.298	3.453	3.485	3.518	2.842	0
Finanziamenti con scadenza 2026	6.320	1.374	1.391	1.409	1.426	720
Finanziamenti con scadenza 2028	10.000	0	1.000	2.000	2.000	5.000
TOTALE FINANZIAMENTI	58.322	26.478	12.929	6.927	6.268	5.720

⁴ Flussi esposti nel Rendiconto Finanziario.

⁵ Per le operazioni di acquisizioni/dismissioni si rimanda al paragrafo 2.13 "Aggregazioni Aziendali avvenute nel periodo di riferimento".

Nel corso del 2021 la Be S.p.A. ha stipulato nuovi finanziamenti a medio lungo termine per un totale di Euro 38.000 mila mentre nel periodo i rimborsi effettuati ammontano ad Euro 21.911 mila.

Per la quota a breve termine dei finanziamenti a medio e lungo termine si rimanda alla Nota 18.

Tra i debiti finanziari a lungo si segnala l'effetto positivo derivante dall'applicazione congiunta dell'*amortizing cost* e del *fair value* dei quattro contratti IRS a copertura del rischio di incremento del tasso dei tre finanziamenti a tasso variabile in essere al 31 dicembre 2021, per totali Euro 84 mila.

Relativamente all'esercizio 2021 i *covenants* presenti su alcuni finanziamenti in essere risultano rispettati. Si segnala che il valore equo dei suddetti finanziamenti è sostanzialmente allineato al valore contabile degli stessi.

Le condizioni di finanziamento sono rappresentative di negoziazioni avvenute in differenti periodi di tempo che rispecchiano la durata del finanziamento, eventuali garanzie prestate, le condizioni di mercato nonché il merito creditizio del Gruppo alla data di sottoscrizione.

Nota 18.

Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti

I debiti correnti verso istituti di credito al 31 dicembre 2021 sono pari a circa Euro 26.933 mila e si riferiscono principalmente:

- per Euro 414 mila a debiti bancari correnti riferiti principalmente al saldo banca negativo e agli interessi passivi maturati ma non liquidati;
- per Euro 26.478 mila alla quota a breve termine, dei finanziamenti a medio lungo termine ottenuti, come da tabella precedente;
- per Euro 41 mila ad altri debiti finanziari a breve.

Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti

	Saldo al 31.12.2021	Riclassifica Passività in dismissione	Di cui Aggregazioni Aziendali	Saldo al 31.12.2020
Debiti finanziari correnti	26.933	(1)	343	25.482
TOTALE	26.933	(1)	343	25.482

Nota 19.

Passività finanziarie da diritti d'uso correnti e non correnti

Le passività finanziarie da diritti d'uso correnti e non correnti al 31 dicembre 2021 sono pari ad Euro 11.182 mila e riguardano principalmente contratti pluriennali di affitto di immobili e contratti di noleggio delle auto aziendali in dotazione al personale aziendale.

Nel corso dell'esercizio sono stati rimborsati Euro 3.542 milioni, contro un importo di Euro 3.138 milioni nel corso del 2020.

Passività finanziarie da diritti d'uso correnti e non correnti

	Saldo al 31.12.2021	Riclassifica Passività in dismissione	Saldo al 31.12.2020
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti	3.567	(44)	3.047
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti	7.615	(132)	6.875
TOTALE	11.182	(176)	9.922

Con riferimento alle opzioni ed esenzioni previste dall'IFRS 16, il Gruppo ha effettuato le seguenti scelte:

- per i noleggi degli autoveicoli la durata media di attualizzazione è pari ad anni 3. I contratti non prevedono opzioni di rinnovo.
- per gli affitti degli immobili la durata media di attualizzazione è pari a 4 anni. I contratti prevedono opzioni di rinnovo di 4 anni, esercitabile da parte del locatario. Il Gruppo valuta eventuali rinnovi a partire da 12 mesi dalla scadenza del contratto.

Nota 20.**Benefici verso dipendenti (TFR)**

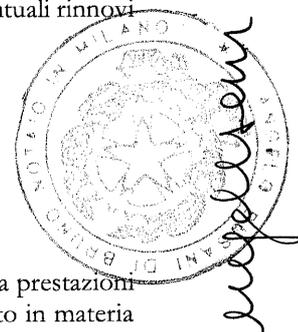
Il Trattamento di fine rapporto è stato contabilizzato ai sensi dello IAS 19 come “Piano a prestazioni definite” ed è stato determinato in base ad un calcolo attuariale predisposto da un esperto in materia in linea con le disposizioni dei principi contabili internazionali.

Le variazioni del Fondo TFR sono relative agli accantonamenti effettuati nell'esercizio dalle società del Gruppo, alle quote di TFR liquidate a seguito di dimissioni da parte del personale nonché ad anticipazioni oltre all'adeguamento del fondo secondo i principi IAS/IFRS.

Benefici verso dipendenti (TFR)

	Saldo al 31.12.2020	Incr.ti da aggregazioni aziendali	Incrementi – Acc.to	Decrementi - Utilizzi	Riclassifica Passività in dismissione	Altri movimenti	Saldo al 31.12.2021
Fondo TFR	7.088	1.178	1.715	(1.972)	122	140	8.027
TOTALE	7.088	1.178	1.715	(1.972)	(122)	(140)	8.027

Le assunzioni attuariali utilizzate ai fini dell'adeguamento del Fondo Tfr secondo i principi IAS/IFRS e le informazioni aggiuntive richieste dallo IAS 19 emendato sono esposte di seguito.



Principali Ipotesi Attuariali

Tasso annuo attualizzazione	0,98%
Tasso annuo inflazione	1,75%
Tasso annuo incremento TFR	2,81%
Incremento annuo retribuzioni	1,00%
Frequenza di anticipazione del TFR/anni anzianità	2,00%
Anni anzianità/tasso annuo di turn-over: fino a 10 anni	4,00%
Anni anzianità/tasso annuo di turn-over: da 10 anni a 30 anni	4,00%
Anni anzianità/tasso annuo di turn-over oltre 30 anni	6,00%

- analisi di sensitività*:

Variazione delle ipotesi

Società	TFR	freq. turnover		tasso inflazione		tasso attualizzazione	
		+1%	-1%	+ 1/4 %	- 1/4 %	+ 1/4 %	- 1/4 %
Be S.p.A.	102	101	103	104	100	99	105
Be Management Consulting S.p.A.	4.305	4.201	4.427	4.429	4.186	4.156	4.462
Iquii S.r.l.	553	540	567	568	538	534	572
Be Digitech Solutions S.p.A.	1.415	1.407	1.423	1.430	1.400	1.390	1.440
Be Your Essence	1	1	1	1	1	1	1
Tesla Consulting S.r.l.	53	52	55	55	51	51	55
Be Corporate S.p.A.	186	185	187	188	184	183	189
Doom S.r.l.	137	134	140	141	133	132	142

* l'analisi di sensitività si riferisce unicamente alle Società di diritto italiano del Gruppo non essendo rilevante o applicabile per le Società estere.

- indicazione del contributo per l'esercizio successivo* e della durata media finanziaria dell'obbligazione per i piani a beneficio definito:

Società	Service Cost	Duration del piano
Be S.p.A.	0	11,8
Be Management Consulting S.p.A.	1.215	22,1
Iquii S.r.l.	183	21,4
Be Digitech Solutions S.p.A.	0	7,7
Be Your Essence	2	27,6
Tesla Consulting S.r.l.	22	22,7
Be Corporate S.p.A.	0	6,6
Doom S.r.l.	53	21,4

* Il service cost risulta nullo in applicazione della metodologia adottata per le Società con in media almeno 50 dipendenti nel corso del 2006.

- Il numero medio dei dipendenti dell'esercizio 2021, per categoria è evidenziato nella tabella seguente:

Descrizione	N.medio esercizio corrente	N.medio esercizio precedente
Dirigenti	152	134
Quadri	210	187
Impiegati	1.278	968
Operai	1	0
Apprendisti	98	97
TOTALE	1.739	1.386

Nota 21.

Imposte differite

Le imposte differite e le relative movimentazioni del periodo sono da ascrivere principalmente alle differenze temporanee tra il valore di iscrizione in bilancio e quello fiscalmente riconosciuto agli avviamenti ed al trattamento di fine rapporto.

Nello specifico, per quanto concerne gli avviamenti, la differenza si genera in quanto, in applicazione dei principi contabili IAS/IFRS, tali attività non vengono ammortizzate mentre fiscalmente sono deducibili nella misura di 1/18 su base annua. Le imposte differite passive sono state determinate utilizzando le aliquote in vigore: IRES 24% ed IRAP 3,9% - 4,82%.

Imposte differite

	Saldo al 31.12.2020	Acc.ti	Utilizzi	Altri movimenti	Delta cambio	Riclassifica	Saldo al 31.12.2021
Imposte differite	5.458	634	(173)	(7)	11	(1.244)	4.679
TOTALE	5.458	634	(178)	(7)	11	(1.244)	4.679

Nella colonna riclassifica sono evidenziate le imposte anticipate che sono state riclassificate per singola società e per consolidato fiscale nazionale nella voce in commento.

Nota 22.

Altre passività non correnti

Al 31 dicembre 2021 le altre passività non correnti risultano essere pari ad Euro 16.303 mila e si riferisce alle quote residue del prezzo attualizzato da corrispondere agli ex azionisti delle società acquisite

Altre passività non correnti

	Saldo al 31.12.2021	Riclassifica Passività in dismissione	Saldo al 31.12.2020
Altre passività non correnti	16.303	(3.977)	6.416
TOTALE	16.303	(3.977)	6.416

Nota 23.**Fondi rischi correnti e non correnti**

Al 31 dicembre 2021 i fondi rischi ed oneri in essere si riferiscono a quanto segue:

- fondi relativi a contenziosi in corso con dipendenti per Euro 262 mila, di cui Euro 210 mila riferiti alla società Be Consulting, Euro 36 mila riferiti alla Capogruppo ed Euro 16 mila riferiti alla Be Solutions in relazione agli oneri stimati per la chiusura del sito di Pomezia; la diminuzione è connessa ai pagamenti effettuati nell'esercizio con riferimento ai contenziosi transati;
- altri fondi rischi e oneri per un totale di Euro 7.223 mila fanno riferimento principalmente ad accantonamenti di premi/incentivi da erogare al personale, pari ad Euro 3.458 mila, agli accantonamenti di emolumenti variabili degli amministratori esecutivi e key partners al raggiungimento degli obiettivi triennali previsti (pari a complessivi Euro 3.447 mila), oltre che Euro 176 mila per rischi a fronte di un contenzioso con INPS relativamente a differenze contributive a debito in capo all'azienda.

Di seguito si riporta la relativa movimentazione avvenuta nel corso del periodo in commento:

	Saldo al 31.12.2020	Incrementi	Decrementi	Di cui Aggregazioni Aziendali	Saldo al 31.12.2021
Fondi rischi su penali	31				31
Fondi rischi su personale	136	210	(84)		262
Altri fondi rischi e oneri	3.762	5.412	(2.065)	114	7.223
TOTALE	3.929	5.622	(2.149)	114	7.516

Nota 24.**Debiti Commerciali**

I debiti commerciali sono sorti in seguito ad acquisto di beni o servizi ed hanno scadenza entro 12 mesi. Tali importi si riferiscono sostanzialmente a forniture di servizi ed attrezzature, nonché di canoni di noleggio.

Debiti Commerciali

	Saldo al 31.12.2021	Riclassifica Passività in dismissione	Di cui Aggregazioni Aziendali	Saldo al 31.12.2020
Debiti verso fornitori	27.356	(2.113)	426	22.076
TOTALE	27.356	(2.113)	426	22.076

Nota 25.**Debiti Tributarî**

Il saldo al 31 dicembre 2021 è relativo ai debiti tributari residui e all'accantonamento della quota di competenza del 2021 per l'IRES e l'IRAP, oltre che alle imposte sui redditi delle società estere, classificate nella voce altri debiti tributari.

Debiti tributari

	Saldo al 31.12.2021	Aggregazioni Aziendali	Saldo al 31.12.2020
Debiti per IRES	2.373		0
Debiti per IRAP	383		383
Altri debiti tributari	2.121	197	1.098
TOTALE	4.877	197	1.481

Nota 26.**Altre passività e debiti diversi**

Le altre passività e debiti diversi ammontano al 31 dicembre 2021 ad Euro 41.070 mila come di seguito dettagliato:

Altre passività e debiti diversi

	Saldo al 31.12.2021	Riclassifica Passività in dismissione	Di cui aggregazioni aziendali	Saldo al 31.12.2020
Debiti verso Istituti previdenziali e di sicurezza sociale	3.838	(29)	437	3.141
Debiti verso dipendenti	7.795	(71)	3.254	3.819
Debiti per Iva e ritenute	9.667	(40)	690	9.981
Ratei e risconti passivi	7.969	(162)	107	3.442
Altri Debiti	11.801		387	18.039
TOTALE	41.070	(302)	4.875	38.422

I debiti verso istituti previdenziali e di sicurezza sociale, pari ad Euro 3.838 mila, sono relativi ai contributi a carico azienda.

I debiti verso dipendenti ricomprendono i ratei per mensilità aggiuntive maturati al 31 dicembre 2021 nonché la parte maturata di ferie e permessi non goduti alla data del presente bilancio.

La voce ratei e risconti passivi, per un importo pari ad Euro 7.969 mila, è relativa principalmente a ricavi differiti dovuti a fatture emesse la cui competenza è successiva al 31 dicembre 2021.

La voce "Altri debiti", per complessivi Euro 11.801 mila, si riferisce per Euro 7.500 mila all'acconto relativo alla sottoscrizione del nuovo contratto da un primario istituto di credito, oltre agli acconti da clienti relativi ad anticipazione su contratti pluriennali ed al debito verso gli amministratori, sia per

competenze che per premi variabili annuali per Euro 1.875 mila, la cui componente dell'esercizio è stata contabilizzata per natura nella voce Costi per servizi.

La voce ricomprende inoltre Euro 91 mila riferiti alla quota a breve del residuo del prezzo relativo all'acquisizione delle quote di pertinenza di terzi della Q-fin GmbH (oggetto di fusione in Fimas GmbH), Euro 136 riferiti alla quota a breve del residuo del prezzo relativo all'acquisizione delle quote di pertinenza di terzi della Crispy Bacon Holding S.r.l. ed Euro 737 mila riferiti alla quota a breve del residuo del prezzo relativo all'acquisizione delle quote di pertinenza di terzi della Soranus AG.

4. Analisi della composizione delle principali voci del Conto Economico

Nota 27.

Ricavi

I ricavi maturati nell'esercizio derivano dalle attività, dai progetti e dalle prestazioni di servizio svolte a favore dei clienti del Gruppo e risultano pari a Euro 232.923 mila rispetto a Euro 176.645 mila relativi all'anno precedente.

L'esercizio appena concluso, se confrontato con il precedente, ha registrato un aumento dei ricavi delle vendite e delle prestazioni pari ad Euro 56.278 mila; i ricavi di competenza delle società estere si attestano ad Euro 102.583 contro Euro 66.089 mila nell'esercizio precedente.

Ricavi

	Esercizio 2021	Esercizio 2020
Ricavi	232.923	176.645
TOTALE	232.923	176.645

Per maggiori dettagli sull'andamento del business si rimanda a quanto riportato nella "Relazione sulla gestione".

Nota 28.

Altri ricavi e proventi

La voce Altri ricavi e proventi per il Gruppo ammonta al 31 dicembre 2021 ad Euro 2.334 mila, contro un importo pari ad Euro 2.164 mila al 31 dicembre 2020. Tale voce include recupero di spese anticipate a clienti, rimborsi assicurativi e ad altri proventi di natura residuale.

Altri Ricavi e proventi

	Esercizio 2021	Esercizio 2020
Altri ricavi e proventi	2.334	2.164
TOTALE	2.334	2.164

Nota 29.**Costo delle materie prime e materiali di consumo**

La voce include i costi sostenuti e le relative variazioni, per l'acquisto di materiali di consumo, quali cancelleria, carta, toner etc. nonché beni acquistati per essere ceduti nell'ambito dei servizi e prestazioni erogati nei confronti dei clienti. La variazione delle rimanenze fa riferimento principalmente ai dispositivi wearable utilizzati unitamente alle applicazioni digitali sviluppati dalla società Human Mobility S.r.l..

Costo delle materie prime e materiali di consumo

	Esercizio 2021	Esercizio 2020
Variazione delle rimanenze materie prime, sussidiarie e di consumo	1	153
Acquisto materie prime, sussidiarie e di consumo	171	2
TOTALE	172	155

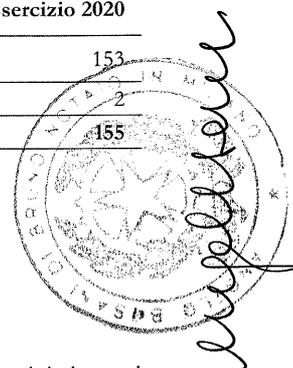
Nota 30.**Costi per servizi e prestazioni**

La voce Costi per servizi e prestazioni comprende tutti quei costi sostenuti a fronte di servizi ricevuti da parte di professionisti e imprese oltre i compensi degli amministratori.

Costo per servizi e prestazioni

	Esercizio 2021	Esercizio 2020
Costi per servizi e prestazioni	96.420	74.620
TOTALE	96.420	74.620

I costi per servizi sono di seguito dettagliati.



Costi per servizi e prestazioni

	Esercizio 2021	Esercizio 2020
Prestazioni di terzi	77.082	58.420
Compensi amministratori e sindaci	3.835	3.534
Consulenze varie e servizi amministrativi	4.350	3.457
Costi commerciali	2.430	2.420
Altri servizi (riaddebiti, commissioni, ecc.)	3.210	2.141
Noleggi e affitti	1.603	1.498
Spese pulizia, vigilanza e altri servizi generali	1.658	1.127
Utenze e telefonia	1.046	911
Commissioni bancarie e di factoring	684	674
Assicurazioni	296	217
Servizi di manutenzioni, assistenza	213	204
Trasporti	13	17
TOTALE	96.420	74.620

Si rileva che nella voce Prestazioni di terzi consulenze, pari ad Euro 77.082, viene riportato il costo dei servizi ricevuti dai professionisti tecnico-informatici di cui il Gruppo si avvale per l'erogazione dei propri servizi forniti ai clienti.

La voce Compensi amministratori e sindaci pari ad Euro 3.835 include anche gli accantonamenti per bonus, classificati per natura, relativi a premi variabili annuali pari ad Euro 975 mila, riconosciuti agli Amministratori con responsabilità strategiche.

La voce Noleggi ed affitti è relativa ai costi sostenuti dal Gruppo per l'utilizzo di beni mobili registrati ed immobili non di proprietà, sulla base di contratti di locazione o noleggi stipulati, aventi durata inferiore ai dodici mesi e/o di modesto valore, tali per cui fossero applicabili alcune semplificazioni (c.d. practical expedient) previste dall'IFRS16.

Per tali contratti l'introduzione dell'IFRS16 non ha comportato la rilevazione della passività finanziaria del lease e del relativo diritto d'uso, ma i canoni di locazione sono stati rilevati a conto economico su base lineare per la durata dei rispettivi contratti.

Nota 31.**Costi del personale**

Il dato indicato rappresenta il costo complessivo sostenuto dal Gruppo per il personale dipendente nel corso dell'esercizio 2021.

La voce Salari e stipendi è comprensiva dei ratei di mensilità aggiuntive, delle ferie e dei riposi compensativi maturati e non goduti, nonché dei premi e dei bonus erogati nel corso dell'esercizio; la voce include inoltre Euro 1.917 mila relativi agli accantonamenti per bonus al corpo professionale, classificati per natura nella voce Salari e stipendi.

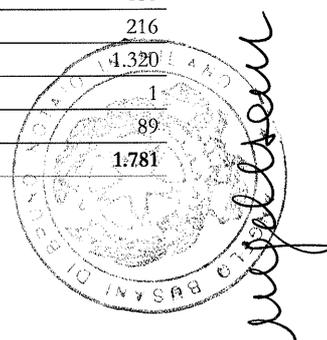
Gli Oneri sociali ricomprendono tutti i contributi previdenziali di legge sulle retribuzioni; il Trattamento di fine rapporto è relativo all'accantonamento del TFR maturato nell'esercizio (a riguardo si veda anche la nota 18 "Benefici verso dipendenti (TFR)") mentre gli Altri costi del personale fanno riferimento ai costi associati al personale quali le quote associative versate a favore dei dipendenti, indennizzi e risarcimenti, fringe benefits erogati dall'impresa in varie forme a favore di alcune categorie di dipendenti e i buoni pasto (*tickets restaurant*).

Costi del personale

	Esercizio 2021	Esercizio 2020
Salari e stipendi	84.266	61.862
Oneri sociali	17.696	14.380
Trattamento di fine rapporto	3.908	3.497
Altri costi del personale	1.917	1.728
TOTALE	107.787	81.467

Il numero dei dipendenti al 31 dicembre 2021, per categoria è evidenziato nella tabella seguente:

Descrizione	N. periodo corrente
Dirigenti	155
Quadri	216
Impiegati	1.320
Operai	1
Apprendisti	89
Totale	1.781

**Nota 32.****Altri costi operativi**

La voce include tutti i costi che hanno natura residuale rispetto a quelli rilevati nelle voci in precedenza commentate.

Altri costi operativi

	Esercizio 2021	Esercizio 2020
Oneri diversi di gestione	2.126	1.928
TOTALE	2.126	1.928

In particolare, nella voce sono ricomprese principalmente a insussistenze dell'attivo determinatesi nell'esercizio in corso per Euro 940 mila, altri oneri diversi di gestione per Euro 697 mila relativi a quote associative, multe, penalità derivanti dai servizi resi e imposte e tasse indirette per Euro 489 mila.

Nota 33.**Costi capitalizzati per lavori interni**

La voce costi capitalizzati si riferisce alla sospensione dei costi principalmente relativi al personale impegnato nello sviluppo delle piattaforme software di proprietà, meglio descritte alla nota 3.

Costi capitalizzati per lavori interni

	Esercizio 2021	Esercizio 2020
Costi capitalizzati per lavori interni	4.927	5.868
TOTALE	4.927	5.868

Nota 34.**Ammortamenti**

Gli ammortamenti sono stati calcolati in base al deperimento subito dai beni ed imputati contabilmente in specifico fondo a diminuzione del valore dei singoli beni.

Ammortamenti

	Esercizio 2021	Esercizio 2020
Ammortamento Immobilizzazioni Materiali	768	771
Ammortamenti Attività Immateriali	6.111	6.111
Ammortamento diritti d'uso	3.638	3.354
TOTALE	10.517	10.236

Nota 35.**Perdite di valore attività correnti**

La voce fa riferimento all'”Accantonamento fondo svalutazione crediti” dell'esercizio per il quale si rimanda a quanto meglio specificato nel commento alla Nota 9 e al paragrafo 5.1.

Perdite di valore attività correnti

	Esercizio 2021	Esercizio 2020
Perdite di valore attività correnti	421	167
TOTALE	421	167

Nota 36.**Costi per piani a benefici definiti**

La voce fa riferimento alla stima dell'accantonamento della quota parte annuale riferita al bonus triennale dei “*key partners*” pari ad Euro 1.954 mila, contro un importo pari ad Euro 1.493 relativo all'esercizio precedente.

Costi per piani a benefici definiti

	Esercizio 2021	Esercizio 2020
Costi per piani a benefici definiti	1.954	1.493
TOTALE	1.954	1.493

Nota 37.**Accantonamenti a fondi**

La voce fa riferimento all'accantonamento pari ad Euro 210 mila per contenziosi con il personale effettuati dalla società Be Consulting S.p.A.

Accantonamenti a fondi

	Esercizio 2021	Esercizio 2020
Accantonamento a fondi	210	0
TOTALE	210	0

Nota 38.**Proventi e Oneri finanziari****Proventi e Oneri della Gestione finanziaria**

	Esercizio 2021	Esercizio 2020
Proventi finanziari	134	100
Oneri finanziari	(1.706)	(1.313)
Rivalutazioni (Svalutazioni) attività finanziarie	0	0
Utili (Perdite) transazioni in valuta estera	(240)	(52)
TOTALE	1.812	1.265

I Proventi finanziari sono rappresentati principalmente da interessi attivi bancari maturati sulle società estere. Gli oneri finanziari includono gli interessi passivi verso banche per conti anticipi fatture e scoperti di conto corrente, per operazioni di factoring e gli interessi passivi a fronte dei finanziamenti in essere oltre alla componente finanziaria relativa al TFR valutato secondo i principi IAS/IFRS e agli oneri finanziari relativi ai leasing finanziari in essere, questi ultimi pari ad Euro 153 mila per l'anno 2021.

Dettaglio interessi e oneri finanziari

	Esercizio 2021	Esercizio 2020
Interessi passivi c/c bancari	10	2
Interessi passivi factoring e anticipi fatture	488	368
Interessi passivi su finanziamenti	481	391
Altri oneri finanziari	727	552
TOTALE	1.706	1.313

Nel corso dell'esercizio sono stati liquidati oneri finanziari per Euro 1.053 mila.

Nota 39.

Imposte sul reddito correnti, anticipate e differite

Le imposte correnti di competenza dell'esercizio si riferiscono all'imposta Irap per Euro 513 mila e all'imposta Ires per Euro 3.372 mila e le imposte sui redditi delle consociate estere per complessivi Euro 3.032 mila. Si segnala che la Capogruppo e le controllate di diritto italiano hanno esercitato congiuntamente l'opzione relativa al regime di tassazione del consolidato nazionale ai sensi degli articoli 117 e seguenti del TUIR.

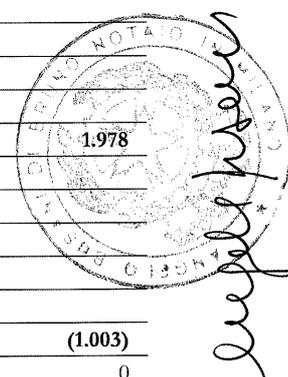
Imposte sul reddito correnti, anticipate e differite

	Esercizio 2021	Esercizio 2020
Imposte correnti	6.917	3.504
Imposte anticipate e differite	(705)	730
TOTALE	6.212	4.234

Di seguito si espone la riconciliazione tra l'onere teorico risultante dal bilancio consolidato e l'onere fiscale teorico.

Riconciliazione tra onere fiscale da bilancio e onere fiscale teorico (IRES)

Descrizione	Valore	Imposte
Risultato prima delle imposte	17.856	
Rettifiche di consolidamento	23.374	
Risultato prima delle imposte aggregato	41.230	
Risultato prima delle imposte società Estere	(16.785)	
Totale	24.445	
Onere fiscale teorico (%)	24,00%	5.867
<i>Differenze temporanee tassabili in esercizi successivi:</i>		
utile su cambi non realizzati nell'anno	0	
Ammortamento avviamenti	(1.199)	
Differenze temporanee tassabili in esercizi successivi:	(1.199)	(288)
<i>Differenze temporanee deducibili in esercizi successivi:</i>		
Compensi amministratori non liquidati al 31.12.2021	633	
Accantonamenti non deducibili	7.587	
Altre differenze temporanee deducibili in esercizi successivi	22	
Differenze temporanee deducibili in esercizi successivi:	8.242	
<i>Rigiro delle differenze temporanee da esercizi precedenti:</i>		
Compensi amministratori liquidati nel 2021	(1.885)	
Utilizzo fondi	(2.237)	
Avviamento	(57)	
altre differenze temporanee deducibili in esercizi successivi	(1)	
Rigiro delle differenze temporanee da esercizi precedenti:	(4.180)	(1.003)
<i>Differenze che non si riverteranno negli esercizi successivi</i>		
		0
Costi indeducibili in tutto o in parte	2.089	
Variazioni in diminuzione permanenti	(16.140)	
ACE	(199)	
Differenze che non si riverteranno negli esercizi successivi	(14.250)	(3.420)
- Imponibile fiscale	5.567	
IRES corrente sul reddito dell'esercizio		3.134
Rettifiche imposte anni precedenti		12
TOTALE IRES dell'esercizio società diritto italiano		3.146
TOTALE imposte sul reddito dell'esercizio società estere		3.258
TOTALE imposte sul reddito dell'esercizio		6.404
- Imponibile Irap	21.667	925
Rettifiche imposte anni precedenti Irap		(411)
TOTALE IRAP		514
TOTALE IMPOSTE		6.917

**Nota 40.****Risultato per azione**

Il Risultato base per azione è calcolato dividendo l'utile/perdita di competenza attribuibile agli azionisti della Capogruppo per il numero delle azioni ordinarie in circolazione.

Di seguito sono esposti il risultato e le informazioni sulle azioni utilizzati ai fini del calcolo della perdita per azione base.

Utile per Azione		
	31.12.2021	31.12.2020
Utile (Perdita) attribuibile agli azionisti ordinari della Società derivante dalla gestione delle attività in funzionamento.	11.645	7.973
Utile (Perdita) attribuibile agli azionisti ordinari della Società derivante dalla gestione delle attività destinate alla dismissione.	0	0
Utile (Perdita) attribuibile agli azionisti ordinari della Capogruppo	11.645	7.973
N. azioni totale	134.897.272	134.897.272
N. azioni proprie detenute	7.157.460	6.906.805
N. azioni ordinarie in circolazione	127.739.812	127.990.467
Utile (Perdita) per azione base attribuibile agli azionisti ordinari della Capogruppo	Euro 0,09	Euro 0,06
Utile/ Perdita diluito	Euro 0,09	Euro 0,06

5. Altre informazioni

5.1. Passività potenziali e contenziosi in corso

Il Gruppo è parte di procedimenti giudiziari minori promossi davanti a diverse autorità giudiziarie.

In particolare, con riferimento a controversie di natura giuslavoristica, il Gruppo, anche sulla base dei pareri ricevuti dai propri legali, ha in essere appositi fondi rischi per un totale di Euro 262 mila, ritenuti congrui a coprire passività che possano derivare da tali contenziosi il cui rischio è valutato come contenuto, di cui Euro 210 mila riferiti alla società Be Consulting, Euro 36 mila riferiti alla Capogruppo ed Euro 16 mila riferiti alla Be Solutions. Si segnala che nel corso dell'esercizio 2019 è stato aperto un contenzioso con INPS, relativamente a differenze contributive a debito in capo all'azienda, per il quale era stanziato un importo paria ad Euro 326 mila. Avverso il provvedimento è stato presentato ricorso ed una parte di tale fondo, pari ad Euro 150 mila, è stato rilasciato.

5.2. Eventi ed operazioni significative non ricorrenti

Nell'esercizio in commento il Gruppo Be, così come l'anno precedente, non ha contabilizzato proventi e oneri non ricorrenti, ai sensi della delibera Consob 15519 del 27.7.2006.

5.3. Rapporti con parti correlate

Il Consiglio di Amministrazione della Società ha adottato, in data 12 marzo 2010, la " Procedura in materia di Operazioni con Parti Correlate", successivamente emendata in data 23 gennaio 2014, 13 febbraio 2014, 15 maggio 2014, 1 luglio 2014, 11 maggio 2017 e 6 maggio 2021. Si rinvia per maggiori dettagli a detto documento pubblicato sul sito della Società (www.be-tse.it).

Si evidenzia che le modifiche deliberate in data 6 maggio 2021 si sono rese necessarie alla luce delle modifiche apportate al regolamento 17221 del 12 marzo 2010 da parte di Consob con

delibera n. 21624 del 10 dicembre 2020, entrato in vigore il 1° luglio 2021. Per quanto concerne le operazioni con Parti correlate, ivi comprese le operazioni infragruppo, si precisa che le stesse non sono quantificabili né come atipiche né come inusuali, rientrando nel normale corso di attività delle Società del Gruppo. Dette operazioni sono regolate a condizioni di mercato, tenuto conto dei beni e servizi prestati.

Le parti correlate del Gruppo Be con le quali si sono rilevate transazioni economiche - patrimoniali al 31 dicembre 2021 risultano essere: TIP Tamburi Investment Partners S.p.A e Terra Moretti Distribuzione S.r.l.

Per quanto concerne i Signori Stefano Achermann e Carlo Achermann e le società da essi rispettivamente controllate – Innishboffin S.r.l. e Carma Consulting S.r.l. - le transazioni economiche intercorse nel periodo fanno sostanzialmente riferimento ai rapporti di remunerazione per le cariche di Dirigenti ed Amministratori delle società del Gruppo e non sono indicate nel prospetto sotto riportato così come le remunerazioni degli altri membri del consiglio di amministrazione e del Collegio Sindacale.

Nelle tabelle seguenti vengono indicati i costi e ricavi, i debiti e crediti che il Gruppo vanta nei confronti delle parti correlate:

Non si segnalano operazioni rilevanti avvenute nel corso dell'anno 2021.

Tabella crediti e debiti al 31 dicembre 2021 con parti correlate

	<u>Crediti</u>			<u>Debiti</u>		
	Crediti comm.li e altri	Altri Crediti	Crediti Finanziari	Debiti comm.li e altri	Altri debiti	Debiti finanziari
Correlate						
T.I.P. S.p.A	0	0	0	18	0	0
Totale Correlate	0	0	0	18	0	0

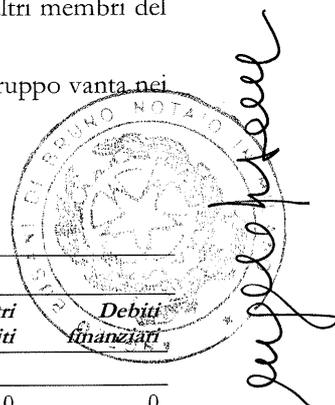


Tabella crediti e debiti al 31 dicembre 2020 con parti correlate

	<u>Crediti</u>			<u>Debiti</u>		
	Crediti comm.li e altri	Altri Crediti	Crediti Finanziari	Debiti comm.li e altri	Altri debiti	Debiti finanziari
Correlate						
T.I.P. S.p.A	0	0	0	18	0	0
Terra Moretti Distribuzione S.r.l.				32		
Totale Correlate	0	0	0	50	0	0

Tabella ricavi e costi al 31 dicembre 2021 con parti correlate

	<u>Ricavi</u>			<u>Costi</u>		
	Ricavi	Altri Ricavi	Proventi Finanziari	Servizi	Altri costi	Oneri finanziari
Correlate						
T.I.P. S.p.A	0	0	0	100	0	0
C. Achermann	0	0	0	39	0	0
Terra Moretti Distribuzione S.r.l.				1		
Totale Correlate	0	0	0	140	0	0

Tabella ricavi e costi al 31 dicembre 2020 con parti correlate

	<i>Ricavi</i>			<i>Costi</i>		
	Ricavi	Altri Ricavi	Proventi Finanziari	Servizi	Altri costi	Oneri finanziari
Correlate						
T.I.P. S.p.A	0	0	0	60	0	0
C. Achermann	0	0	0	39	0	0
Terra Moretti Distribuzione S.r.l				40		
IR Top	0	0	0	5	0	0
Totale Correlate	0	0	0	144	0	0

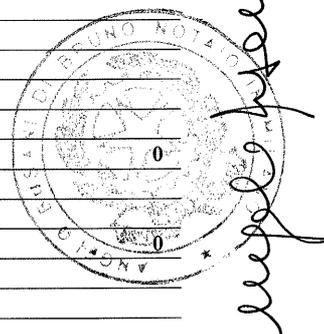
Ai sensi della Comunicazione Consob n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006 viene rappresentata in forma tabellare l'incidenza delle operazioni con parti correlate:

Incidenza delle operazioni con parti correlate						
<i>STATO PATRIMONIALE</i>	31.12.2021	Valore assoluto	%	31.12.2020	Valore assoluto	%
Crediti commerciali e Attività derivanti da Contratti con la clientela	23.556	0	0%	22.014	0	0%
Altre attività e crediti diversi	3.570	0	0%	3.574	0	0%
Disponibilità liquide	78.447	0	0%	60.580	0	0%
Debiti finanziari ed altre passività		0	0%	102.295	0	0%
Debiti commerciali	27.356	18	0%	22.076	50	0%
<i>CONTO ECONOMICO</i>		Valore assoluto	%	2020	Valore assoluto	%
Ricavi	232.923	0	0%	176.645	0	0%
Costi per servizi ed altri costi	(98.799)	140	0%	(76.548)	144	0%
Oneri finanziari netti	(1.812)	0	0%	(1.265)	0	0%

Nel seguito sono riportati gli schemi della situazione patrimoniale-finanziaria e del conto economico consolidato che evidenziano le parti correlate ai sensi della delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006.

Situazione Patrimoniale-Finanziaria Consolidata *(ai sensi della delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006)*

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.12.21	Di cui parti correlate	31.12.20	Di cui parti correlate
ATTIVITA' NON CORRENTI				
Immobili, Impianti e macchinari	2.714		2.273	
Diritti d'uso	10.303		9.135	
Avviamento	96.740		70.374	
Immobilizzazioni Immateriali	18.733		19.626	
Partecipazioni in altre imprese	1.919		1.329	
Crediti ed altre attività non correnti	673		830	
Imposte anticipate	500		583	
Totale attività non correnti	131.582	0	104.150	0
ATTIVITA' CORRENTI				
Rimanenze	157		156	
Attività derivanti da Contratti con la clientela	9.589		9.778	
Crediti commerciali	23.556		22.014	
Altre attività e crediti diversi	3.570		3.574	
Crediti tributari per imposte dirette	270		802	
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	177		165	
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	78.447		60.580	
Totale attività correnti	115.766	0	97.069	0
Attività destinate alla dismissione	6.963		0	
Totale attività destinate alla dismissione	6.963		0	
TOTALE ATTIVITA'	254.311	0	201.219	0
PATRIMONIO NETTO				
Capitale Sociale	27.109		27.109	
Riserve	27.702		20.935	
Risultato netto di competenza degli Azionisti della Controllante	11.645	140	7.973	144
Patrimonio netto di Gruppo	66.456	140	56.017	144
Di spettanza di terzi:				
Capitale e riserve	553		1.737	
Risultato netto di competenza di terzi	908		1.139	
Patrimonio netto di terzi	1.461		2.876	
TOTALE PATRIMONIO NETTO	67.917	140	58.893	144
PASSIVITA' NON CORRENTI				
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti	31.760		25.482	
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti	7.615		6.875	
Fondo rischi	3.613		1.628	
Benefici verso dipendenti (TFR)	8.027		7.088	
Imposte differite	4.679		5.458	
Altre passività non correnti	16.303		6.416	
Totale Passività non correnti	71.997	0	52.947	0
PASSIVITA' CORRENTI				
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti	26.933		22.053	
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti	3.567		3.047	
Debiti commerciali	27.356	18	22.076	50
Fondi rischi correnti	3.903		2.300	
Debiti tributari	4.877		1.481	
Altre passività e debiti diversi	41.070		38.422	
Totale Passività correnti	107.706	18	89.379	50
Passività destinate alla dismissione	6.691		0	
Totale Passività destinate alla dismissione	6.691		0	0
TOTALE PASSIVITA'	186.394	18	142.326	50
TOTALE PATRIMONIO E PASSIVITA'	254.311	158	201.219	199

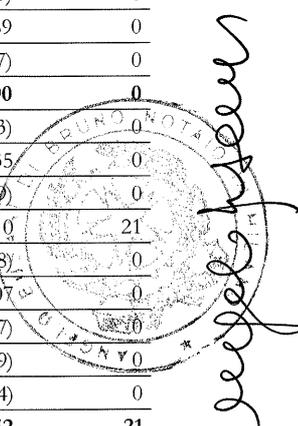


Conto Economico Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	FY 2021	Di cui parti correlate	Di cui (oneri) proventi non ricorrenti	FY 2020	Di cui parti correlate	Di cui (oneri) proventi non ricorrenti
Ricavi	232.923			176.645		
Altri ricavi e proventi	2.334			2.164		
Totale Ricavi	235.257			178.809		
Materie prime e materiali di consumo	(172)			(155)		
Costi per servizi e prestazioni	(96.420)	(140)		(74.620)		(144)
Costi del Personale	(107.787)			(81.467)		
Altri costi operativi	(2.126)			(1.928)		
Costi capitalizzati per lavori interni	4.927			5.868		
<i>Ammortamenti e Svalutazioni:</i>						
Ammortamenti Immobilizzazioni Materiali	(768)			(771)		
Ammortamenti Attività Immateriali	(6.111)			(6.111)		
Ammortamenti Diritti d'uso	(3.638)			(3.354)		
Perdita di valore di attività correnti	(421)					
Costi per piani a benefici definiti	(1.954)					
Accantonamenti a fondi	(210)			(1.660)		
Totale Costi Operativi	(214.680)	(140)		(164.198)		(144)
Risultato Operativo	20.577	(140)		14.611		(144)
Proventi finanziari	134			100		
Oneri finanziari	(1.946)			(1.365)		
Totale Oneri /Proventi finanziari	(1.812)			(1.265)		
Risultato prima delle imposte	18.765	(140)		13.346		(144)
Imposte sul reddito correnti	(6.917)			(3.504)		
Imposte anticipate e differite	705			(730)		
Totale Imposte sul reddito	(6.212)			(4.234)		
Risultato netto derivante da attività in funzionamento	12.553			9.112		
Risultato netto derivante da attività destinate alla dismissione	0			0		
Risultato netto	12.553	(140)		9.112		(144)
Risultato netto di competenza di Terzi	908			1.139		
Risultato netto di competenza degli Azionisti della Controllante	11.645			7.973		

Rendiconto finanziario Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	2021	Di cui parti correlate	2020	Di cui parti correlate
Risultato netto	12.553	0	9.112	0
Ammortamenti e svalutazioni	10.517	0	10.236	0
Variazioni non monetarie TFR	158	0	1.497	0
Oneri finanziari netti a conto economico	2.075	0	1.377	0
Imposte dell'esercizio	6.917	0	3.504	0
Imposte differite e anticipate	(705)	0	730	0
Perdite attività correnti e accantonamenti	6.043	0	3.577	0
Rilascio fondo rischi e svalutazione	(150)	0	(455)	0
Altre variazioni non monetarie	162	0	89	0
Proventi non monetari da aggregazioni aziendali	(46)	0	(77)	0
Flusso monetario della gestione economica	37.525	0	29.590	0
Variazioni rimanenze	(1)	0	(153)	0
Variazioni attività derivanti da contratti con la clientela	110	0	1.735	0
Variazioni crediti commerciali	(831)	0	(4.589)	0
Variazione debiti commerciali	6.967	(32)	9.710	21
Utilizzi fondi rischi e svalutazione	(1.998)	0	(7.918)	0
Altre variazioni delle attività e passività correnti	641	0	13.307	0
Imposte sul reddito pagate	(1.628)	0	(3.017)	0
TFR liquidato	(525)	0	(1.319)	0
Altre Variazioni delle attività e passività non correnti	(775)	0	(3.004)	0
Variazione del circolante	1.960	(32)	4.752	21
Flusso monetario da (per) attività operative	39.485	(32)	34.342	21
(Acquisto) di immobili, impianti e macchinari al netto delle cessioni	(565)	0	(883)	0
(Acquisto) di attività immateriali al netto delle cessioni	(5.022)	0	(409)	0
Flusso di cassa per aggregazioni aziendali al netto della cassa acquisita	(11.995)	0	(1.751)	0
(Acq)/cessione di partecipazioni e titoli	(557)	0	(24)	0
Flusso monetario da (per) attività d'investimento	(18.139)	0	(8.935)	0
Variazione attività finanziarie correnti	6	0	(61)	0
Variazione passività finanziarie correnti	4.787	0	6.493	0
Pagamento per oneri finanziari	(1.053)	0	(986)	0
Variazione passività finanziarie non correnti	6.019	0	4.462	0
Rimborsi delle passività per leasing	(3.542)	0	(3.138)	0
Cassa pagata per acquisto quota pertinenza di terzi	(3.698)	0	0	0
Cassa pagata per acquisto azioni proprie	(368)	0	(2.795)	0
Distribuzione dividendi ad azionisti del Gruppo	(3.832)	0	(2.992)	0
Distribuzione dividendi a Terzi Azionisti	(78)	0	0	0
Apporti di capitale da Terzi Azionisti	0	0	5	0
Flusso monetario da (per) attività di finanziamento	(1.759)	0	988	0
Flusso monetario da (per) attività di dismissione	0	0	0	0
Flussi di disponibilità liquide	19.587	(32)	26.395	21
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	60.580	0	34.185	0
Disponibilità liquide destinate alla dismissione	1.720	0	0	0
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	78.447	0	60.580	0
Incremento (decremento) disponibilità liquide nette	19.587	0	26.395	0



5.4. Gestione del rischio finanziario: obiettivi e criteri

I principali strumenti finanziari della Società, diversi dai derivati, comprendono i finanziamenti bancari, leasing finanziari e contratti di noleggio con opzione di acquisto, depositi bancari a vista e a breve termine. L'obiettivo principale di tali strumenti è di finanziare le attività operative della Società e del Gruppo. La Società ed il Gruppo hanno diversi altri strumenti finanziari, come debiti e crediti commerciali, derivanti dall'attività operativa.

La Società ed il Gruppo non hanno effettuato operazioni in derivati, se non finalizzate alla copertura del rischio tassi di interessi.

- **Rischi di cambio**

La Società ed il Gruppo sono soggetti al rischio di fluttuazioni dei tassi di cambio Euro/GBP, Euro/UAH, Euro/PLN, Euro/RON, Euro/CHF, Euro/ALL ed Euro/CZK relativamente al consolidamento dei valori economici e patrimoniali di Be Shaping the Future Management Consulting Limited, Be Ukraine LLC, Be Shaping the Future, sp zo.o, Soranus AG, Be Shaping the Future Czech republic s.r.o, Be Think Solve Execute RO S.r.l, Crispy Bacon Shpk, Be TSE Switzerland AG.

L'effetto potenziale sulla voce oneri finanziari, positivo o negativo, connesso alle esposizioni creditorie/debitorie di breve periodo in valuta estera, derivanti dall'oscillazione del tasso di cambio in conseguenza di un'ipotetica ed immediata variazione dei tassi +/- 10%, è riepilogato nella tabella seguente:

Valuta	+10%	-10%
Zloty Polacco (PNL)	(335)	410
Griwna Ucraina (UAH)	(18)	22
Leu Romeno (RON)	(357)	436
Sterlina Inglese (GBP)	59	(72)
Franco Svizzero (CHF)	(211)	258
Lira Albanese (ALL)	2	(2)
Corona Ceca (CZK)	(0)	0
Totale	(861)	1.052

In conseguenza di un ipotetico aumento di tutti i tassi del dieci percento l'effetto complessivo sarebbe stato negativo di Euro 861 mila, contro un effetto positivo pari ad Euro 1.052 mila in caso di una diminuzione dei tassi di pari percentuali.

- **Rischio variazione prezzo delle materie prime**

Il Gruppo non è soggetto al rischio di fluttuazioni dei prezzi delle materie prime.

- **Rischio di credito**

Il rischio di credito rappresenta l'esposizione del Gruppo a potenziali perdite derivanti dal mancato adempimento delle obbligazioni assunte dalle controparti sia commerciali che finanziarie. Tenuto conto della natura dei propri clienti (prevalentemente istituti finanziari e pubbliche amministrazioni), il rischio di credito è principalmente riferibile ai ritardi nei tempi di incasso relativi ai crediti verso clienti della Pubblica Amministrazione ed a eventuali contenziosi (si veda nota 8 e paragrafo 5.1). A tal proposito la Società ed il Gruppo considerano attentamente l'utilizzo di tutti gli strumenti, incluse eventuali azioni legali, a sostegno di migliori tempistiche di incasso con i clienti della Pubblica Amministrazione. Data la natura della clientela, non si segnalano pertanto al momento rischi aggiuntivi con riferimento alla pandemia Covid-19.

La massima esposizione teorica al rischio di credito per il Gruppo al 31 dicembre 2021 è rappresentato dal valore contabile delle attività finanziarie desunto dal prospetto di bilancio consolidato. Il Gruppo ha in corso operazioni di smobilizzo di crediti commerciali “pro-soluto”.

- **Rischio di tasso di interesse**

La Società, che ha contratto i finanziamenti in Euro a tasso variabile, ritiene di essere esposta al rischio che un’eventuale rialzo dei tassi possa aumentare gli oneri finanziari futuri. Risulta stipulato un contratto di swap a copertura del rischio di tasso di interesse su un finanziamento chirografario ottenuto di Euro 6 milioni per una durata di tre anni, due contratti di swap a copertura del rischio di tasso di interesse su un finanziamento chirografario ottenuto di Euro 10 milioni per una durata di cinque anni e, infine, un contratto swap a copertura del rischio di interesse su un finanziamento chirografario di Euro 4 milioni. Le tabelle riportate nelle sezioni relative ai debiti finanziari correnti e non correnti mostrano il valore contabile, per scadenza, degli strumenti finanziari della Società e del Gruppo che sono esposti al rischio di tasso di interesse.

Un’ipotetica istantanea e sfavorevole variazione dei tassi di interesse dell’1% applicabile ai finanziamenti in essere al 31 dicembre 2021, considerando anche la copertura già in essere, comporterebbe un maggior onere netto ante imposte su base annua pari ad Euro 72 mila.

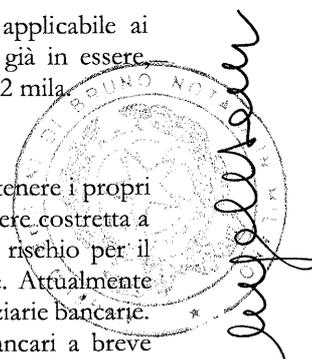
- **Rischio di liquidità**

Il rischio di liquidità è definito come la possibilità che il Gruppo non riesca a mantenere i propri impegni di pagamento a causa dell’incapacità di reperire nuovi fondi, ovvero di essere costretta a sostenere costi molto alti per far fronte ai propri impegni. L’esposizione a tale rischio per il Gruppo Be è rappresentata soprattutto dalle operazioni di finanziamento attuate. Attualmente sono presenti finanziamenti a breve e a medio/lungo termine con controparti finanziarie bancarie. Inoltre, in caso di necessità, il Gruppo può disporre di ulteriori affidamenti bancari a breve termine. Per il dettaglio delle caratteristiche delle passività finanziarie correnti e non correnti si rimanda alle note 17 e 18 relative alle “Passività finanziarie”. I due principali fattori che determinano la situazione di liquidità del Gruppo sono da una parte le risorse generate o assorbite dalle attività operative e di investimento, dall’altra le caratteristiche di scadenza e di rinnovo del debito o di liquidità degli impieghi finanziari e le condizioni di mercato.

Dal punto di vista operativo, il Gruppo gestisce il rischio di liquidità attraverso il monitoraggio dei flussi di cassa, l’ottenimento di linee di credito adeguate ed il mantenimento di un adeguato livello di risorse disponibili. La gestione dei flussi di cassa operativi, delle principali operazioni di finanziamento e della liquidità delle società è centralizzata sulle società di tesoreria del Gruppo, con l’obiettivo di garantire un’efficace ed efficiente gestione delle risorse finanziarie. Le caratteristiche di scadenza con riferimento ai debiti finanziari sono riportate alle Note 17 e 18 mentre con riferimento ai debiti commerciali l’importo dovuto entro l’esercizio successivo è desumibile dagli schemi di bilancio. Il management ritiene che i fondi attualmente disponibili, oltre a quelli che saranno generati dall’attività operativa e di finanziamento ivi incluse le disponibilità attualmente in essere con riferimento alle linee di credito, consentiranno al Gruppo di soddisfare i propri fabbisogni derivanti dalle attività di investimento, di gestione del capitale circolante e di rimborso dei debiti alla loro naturale scadenza e assicureranno un livello appropriato di flessibilità operativa e strategica.

- **Informazioni integrative sugli strumenti finanziari e politiche di gestione dei rischi**

Nei prospetti seguenti sono fornite, separatamente per i due esercizi a confronto, le informazioni integrative richieste dall’IFRS 7 al fine di valutare la rilevanza degli strumenti finanziari con riferimento alla situazione patrimoniale, finanziaria ed al risultato economico del Gruppo.



Categorie di attività e passività finanziarie

Di seguito si riporta la ripartizione del valore contabile di attività e passività finanziarie nelle categorie previste dal principio contabile IFRS 9.

Attività finanziarie al 31.12.2021

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Attività finanziarie al FV nel Conto Economico di esercizio	Attività finanziarie al costo ammortizzato	Attività finanziarie FVOCI	Valore di bilancio	Note esplicative
ALTRE ATTIVITA' FINANZIARIE	0	0	0	0	
Altri crediti e attività finanziarie		0		0	
Crediti finanziari (quota oltre 12 mesi)		0		0	
CREDITI COMMERCIALI	0	33.145	0	33.145	
Crediti verso clienti		23.556		23.556	10
Attività derivanti da contratti con la clientela		9.589		9.589	9
ALTRI CREDITI /ATTIVITA' CORRENTI	0	0	0	0	
ATTIVITA' FINANZIARIE CORRENTI	0	177	0	177	
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti		177		177	13
Titoli e attività finanziarie		0		0	
DISPONIBILITA' LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	0	80.167	0	80.167	
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti		80.167		80.167	14
TOTALE ATTIVITA' FINANZIARIE	0	113.489	0	113.489	

Passività finanziarie al 31.12.2021

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Passività finanziarie per strumenti derivati	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Valore di bilancio	Note esplicative
DEBITI E PASSIVITA' FINANZIARIE NON CORRENTI	(31)	(39.476)	(39.507)	
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti		(31.729)	(31.729)	17
Derivati di copertura	(31)		(31)	17
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti		(7.747)	(7.747)	19
Altre passività finanziarie		0	0	
PASSIVITA' CORRENTI	0	(57.901)	(57.901)	
Debiti finanziari ed altra passività finanziarie correnti		(26.934)	(26.934)	18
Derivati di copertura			0	18
Debiti commerciali		(27.338)	(27.338)	24
Debiti verso parti correlate		(18)	(18)	24
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti		(3.611)	(3.611)	19
ALTRE PASSIVITA' FINANZIARIE	0	0	0	
Altre passività finanziarie		0	0	
Debiti finanziari verso parti correlate		0	0	
TOTALE PASSIVITA' FINANZIARIE	(31)	(97.377)	(97.408)	

Attività finanziarie al 31.12.2020

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Attività finanziarie al FV nel Conto Economico di esercizio	Attività finanziarie al costo ammortizzato	Attività finanziarie FVOCI	Valore di bilancio	Note esplicative
ALTRE ATTIVITA' FINANZIARIE	0	0	0	0	
Altri crediti e attività finanziarie		0		0	
Crediti finanziari (quota oltre 12 mesi)		0		0	
CREDITI COMMERCIALI	0	31.792	0	31.792	
Crediti verso clienti		22.014		22.014	10
Attività derivanti da contratti con la clientela		9.778		9.778	9
ALTRI CREDITI /ATTIVITA' CORRENTI	0	0	0	0	
ATTIVITA' FINANZIARIE CORRENTI	0	165	0	165	
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti		165		165	13
Titoli e attività finanziarie		0		0	
DISPONIBILITA' LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	0	60.580	0	60.580	
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti		60.580		60.580	14
TOTALE ATTIVITA' FINANZIARIE	0	92.537	0	92.537	

Passività finanziarie al 31.12.2020

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Passività finanziarie per strumenti derivati	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Valore di bilancio	Note esplicative
DEBITI E PASSIVITA' FINANZIARIE NON CORRENTI	(181)	(32.176)	(32.357)	
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti		(25.301)	(25.301)	17
Derivati di copertura	(181)		(181)	17
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti		(6.875)	(6.875)	19
Altre passività finanziarie		0	0	
PASSIVITA' CORRENTI	0	(47.176)	(47.176)	
Debiti finanziari ed altra passività finanziarie correnti		(22.053)	(22.053)	18
Derivati di copertura			0	18
Debiti commerciali		(22.026)	(22.026)	24
Debiti verso parti correlate		(50)	(50)	24
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti		(3.047)	(3.047)	19
ALTRE PASSIVITA' FINANZIARIE	0	0	0	
Altre passività finanziarie		0	0	
Debiti finanziari verso parti correlate		0	0	
TOTALE PASSIVITA' FINANZIARIE	(181)	(79.352)	(79.533)	

Si precisa che il *fair value* di strumenti derivati fa riferimento a tecniche valutative già descritte in precedenza.

Per le attività e passività finanziarie iscritte in bilancio al *fair value* si riporta nella tabella seguente la classificazione, in funzione della natura dei parametri finanziari utilizzati nella determinazione del *fair value*, sulle base della scala gerarchica prevista dal principio:

- livello I: prezzi quotati su mercati attivi per strumenti identici;
- livello II: variabili diverse da prezzi quotati in mercati attivi che sono osservabili sia direttamente (come nel caso dei prezzi) sia indirettamente (ovvero derivati dai prezzi);
- livello III: variabili che non si basano su valori di mercato osservabili

<i>Voce di bilancio al 31 dicembre 2021</i>	Valore di bilancio	Livello I	Livello II	Livello III	Totale fair value	Note esplicative
Derivati di copertura su strumenti di equity	0	0	0	0	0	
- Put					0	
- Call					0	
Derivati designati per il cash flow hedge	(31)	0	(31)	0	(31)	
- Contratti forward					0	
- IRS su tassi contratto su finanziamento Unicredit 4mln	(36)		(36)		(36)	17-18
- IRS su tassi contratto su finanziamento BPM 10 mln	(22)		(22)		(22)	17-18
- IRS su tassi contratto su finanziamento Intesa 10mln	46		46		46	17-18
- IRS su tassi contratto su finanziamento BNL 6mln	(19)		(19)		(19)	17-18

<i>Voce di bilancio al 31 dicembre 2020</i>	Valore di bilancio	Livello I	Livello II	Livello III	Totale fair value	Note esplicative
Derivati di copertura su strumenti di equity	0	0	0	0	0	
- Put					0	
- Call					0	
Derivati designati per il cash flow hedge	(181)	0	(181)	0	(181)	
- Contratti forward					0	
- IRS su tassi contratto su finanziamento Unicredit	(76)		(76)		(76)	17-18
- IRS su tassi contratto su finanziamento BPM 7mln	(43)		(43)		(43)	17-18
- IRS su tassi contratto su finanziamento BNL 10mln	(62)		(62)		(62)	17-18

5.5. Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche ed inusuali

Il Gruppo non ha posto in essere nel 2021 operazioni atipiche ed inusuali così come delinute dalla Comunicazione Consob n. DEM/6064293.

5.6. Compensi spettanti alla Società di revisione PricewaterhouseCoopers S.p.A. ed alla sua rete ai sensi dell'Art. 149-duodecies del Regolamento Emittenti

I compensi di competenza della Società di revisione per l'esercizio 2021 ammontano complessivamente ad Euro 319 mila (Euro 277 mila nell'esercizio precedente), di cui Euro 17 mila relativi all'attività di revisione limitata della "Dichiarazione non finanziaria al 31.12.2021".

La Società non ha svolto altre attività oltre a quelle di revisione contabile del bilancio.

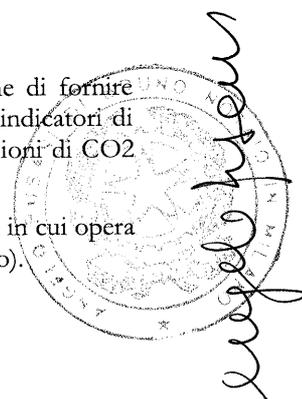
5.7. Legge 124/2017 comma 125

Il comma 125 della Legge 124/2017 del 4 agosto 2017 ha introdotto, a partire dall'esercizio 2018, l'obbligo per le imprese che ricevono sovvenzioni, contributi, incarichi retribuiti e comunque vantaggi economici di qualunque genere dalle pubbliche amministrazioni e dai soggetti di cui al primo periodo 33 dello stesso comma, di pubblicare tali importi nella nota integrativa del bilancio d'esercizio. In linea con le interpretazioni fornite dalle principali associazioni di categoria, tra le quali ASSONIME, gli amministratori per l'esercizio 2021 hanno identificato contributi e vantaggi economici da parte di pubbliche amministrazioni o soggetti analoghi, rientranti all'interno delle fattispecie richiamate dalle disposizioni sopra riportate, per complessivi Euro 778 mila.

5.8. Climate Change

Il Gruppo Be, pur non essendo una società di trasformazione industriale, al fine di fornire un'informazione in linea con le esigenze dei propri stakeholder, riporta i principali indicatori di performance ambientali, principalmente relativi ai consumi energetici ed alle emissioni di CO2 nell'apposita sezione della Dichiarazione Consolidata di carattere non finanziario.

Al momento, si ritiene basso il rischio legato al *climate change* in riferimento al settore in cui opera il Gruppo ed alla tipologia di clientela con cui opera (principalmente istituti di credito).



6. Eventi successivi alla chiusura del bilancio al 31 dicembre 2021

Si segnala che a gennaio 2022 è stato approvato il progetto di Scissione parziale non proporzionale e asimmetrica della società controllata Doom S.r.l a favore di una Società di nuova costituzione che assumerà la denominazione di Be World of Wonders S.r.l e che verrà detenuta al 75% da Be e al 25% dalla ZDF S.r.l.). In particolare, la scissione comporterebbe l'assegnazione a favore di Be World of Wonders S.r.l delle attività relative al segmento di business i cui clienti target di riferimento sono le società bancarie, finanziarie e assicurative. Be continuerà ad avere una partecipazione minoritaria del 25% nella Doom S.r.l post scissione che verrà consolidata col metodo del Patrimonio Netto.

Nel corso del mese di febbraio, con riferimento alla possibile operazione avente ad oggetto, tra le altre cose, la compravendita di azioni rappresentanti il 43,209% circa del capitale di Be Shaping the Future S.p.A., i cui termini essenziali sono stati resi noti al mercato in data 11 febbraio 2022, mediante comunicato stampa di Tamburi Investment Partners S.p.A., il Consiglio di Amministrazione di Be, ha ricevuto da parte di Engineering Ingegneria Informatica S.p.A. (Engineering) - società leader nel settore dell'innovazione tecnologica, produzione di software, automazione ed ecosistemi informatici, indirettamente controllata dai fondi di private equity Bain Capital e NB Renaissance - la richiesta di svolgere - nel contesto della possibile Operazione - un'attività di due diligence su Be e sulle sue subsidiaries.

Il Consiglio di Amministrazione di Be, in data 15 febbraio 2022, avendo attentamente valutato la Richiesta nell'ottica di un corretto bilanciamento tra, da una parte, l'esigenza di tutelare la riservatezza dei dati aziendali e, dall'altra, l'interesse di tutti gli azionisti a non vedersi negata una opportunità di liquidare il proprio investimento, ha deliberato di consentire lo svolgimento della due diligence da parte di Engineering sul Gruppo Be.

Con riferimento alla pandemia da Covid-19, la prima parte dell'esercizio 2022 è ancora caratterizzata dalla gestione della pandemia e dalle misure restrittive per il suo contenimento, benché queste ultime siano state man mano allentate fino ad una quasi completa loro cancellazione. Lo scenario

macroeconomico nazionale e internazionale prosegue comunque in un quadro di generale incertezza, mitigato dall'avvio delle campagne vaccinali fin dall'anno precedente anche se è ragionevole non escludere possibili futuri “lockdown” che potranno nuovamente coinvolgere attività industriali e commerciali con effetti sull'economia nazionale ed internazionale.

In relazione alle incertezze derivanti dal conflitto in corso tra Russia ed Ucraina, si ricorda che il Gruppo Be ha una propria presenza in Kiev attraverso la propria controllata Be Ukraine. La società opera verso le filiali di primari Istituti Internazionali, con 40 dipendenti diretti e circa Euro 1 milione di fatturato. Allo stato le attività ordinarie continuano senza soluzione di continuità e non si evidenziano interruzioni nei flussi di pagamento. Non è possibile definire scenari affidabili di evoluzione, tuttavia, per la dimensione poco rilevante (inferiore all'1%) del contributo della società al consolidato del Gruppo, non si intravedono impatti economici significativi anche in caso di peggioramento della situazione attuale

Alla luce dei risultati registrati dal Gruppo nel 2021, la Società conferma gli obiettivi definiti dal Piano di Industria 2021-2023. Nel prevedibile scenario macroeconomico è ragionevole attendersi un ulteriore momento di crescita anche nell'esercizio 2022.

Il calendario finanziario 2022, così come comunicato, è attualmente confermato.

Milano, 15 marzo 2022.

/s/ Stefano Achermann
Per il Consiglio di Amministrazione
L'Amministratore Delegato

Attestazione del Bilancio Consolidato 2021 ai sensi dell'art. 81-ter del regolamento Consob n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche e integrazioni

1. I sottoscritti Stefano Achermann in qualità di “Amministratore Delegato”, Manuela Mascarini in qualità di “Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari” della società “Be Shaping the Future S.p.A.”, in breve “Be S.p.A.” attestano, tenuto conto di quanto previsto dall'art. 154-*bis*, commi 3 e 4, del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n.58:

- l'adeguatezza in relazione alle caratteristiche dell'impresa e
- l'effettiva applicazione, delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio consolidato nel corso dell'esercizio 2021.

2. Si attesta inoltre che:

2.1. il bilancio consolidato:

- a) è redatto in conformità ai principi contabili internazionali applicabili riconosciuti nella Comunità europea ai sensi del regolamento (CE) n. 1606/2002 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 19 luglio 2002;
- b) corrisponde alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;
- c) è idoneo a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento;

- 2.2. la relazione sulla gestione comprende un'analisi attendibile dei riferimenti agli eventi importanti che si sono verificati nel corso dell'esercizio e alla loro incidenza risultato della gestione, nonché della situazione dell'emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento, unitamente ad una descrizione dei principali rischi e incertezze cui sono esposti.



Milano, 15 marzo 2022.

/f/ Manuela Mascarini
Il Dirigente Preposto alla redazione
dei documenti contabili societari

Manuela Mascarini

/f/ Stefano Achermann
L'Amministratore Delegato

Stefano Achermann



**RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE
AI SENSI DELL'ARTICOLO 14 DEL DLGS 27 GENNAIO 2010,
N° 39 E DELL'ARTICOLO 10 DEL REGOLAMENTO (UE)
N° 537/2014**

BE SHAPING THE FUTURE SPA

BILANCIO CONSOLIDATO AL 31 DICEMBRE 2021



Relazione della società di revisione indipendente

ai sensi dell'articolo 14 del DLgs 27 gennaio 2010, n° 39 e dell'articolo 10 del Regolamento (UE) n° 537/2014

Agli azionisti di Be Shaping the Future SpA

Relazione sulla revisione contabile del bilancio consolidato

Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio consolidato del gruppo Be Shaping the Future (il Gruppo), costituito dalla situazione patrimoniale-finanziaria consolidata al 31 dicembre 2021, dal conto economico consolidato, dal conto economico complessivo consolidato, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto consolidato, dal rendiconto finanziario consolidato per l'esercizio chiuso a tale data e dalle note al bilancio che includono anche la sintesi dei più significativi principi contabili applicati.

A nostro giudizio, il bilancio consolidato fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria del Gruppo al 31 dicembre 2021, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'articolo 9 del DLgs n° 38/05.

Elementi alla base del giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia). Le nostre responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nella sezione *Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio consolidato* della presente relazione. Siamo indipendenti rispetto a Be Shaping the Future SpA (la Società) in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio. Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

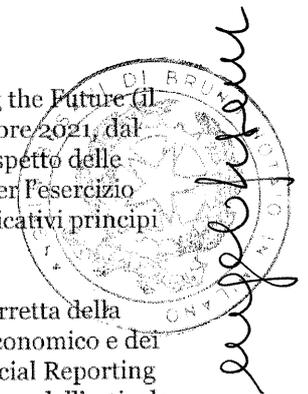
Aspetti chiave della revisione contabile

Gli aspetti chiave della revisione contabile sono quegli aspetti che, secondo il nostro giudizio professionale, sono stati maggiormente significativi nell'ambito della revisione contabile del bilancio consolidato dell'esercizio in esame. Tali aspetti sono stati da noi affrontati nell'ambito della revisione contabile e nella formazione del nostro giudizio sul bilancio consolidato nel suo complesso; pertanto su tali aspetti non esprimiamo un giudizio separato.

PricewaterhouseCoopers SpA

Sede legale: **Milano** 20145 Piazza Tre Torri 2 Tel. 02 77851 Fax 02 7785240 Capitale Sociale Euro 6.890.000,00 i.v. C.F. e P.IVA e Reg. Imprese Milano Monza Brianza Lodi 12979880155 Iscritta al n° 119644 del Registro dei Revisori Legali - Altri Uffici: **Ancona** 60131 Via Sandro Totti 1 Tel. 071 2132311 - **Bari** 70122 Via Abate Ginna 72 Tel. 080 5640211 - **Bergamo** 24121 Largo Belotti 5 Tel. 035 229691 - **Bologna** 40126 Via Angelo Finelli 8 Tel. 051 6186211 - **Brescia** 25121 Viale Duca d'Aosta 28 Tel. 030 3697501 - **Catania** 95129 Corso Italia 302 Tel. 095 7532311 - **Firenze** 50121 Viale Gramsci 15 Tel. 055 2482811 - **Genova** 16121 Piazza Pievepietra 9 Tel. 010 29041 - **Napoli** 80121 Via dei Mille 16 Tel. 081 36181 - **Padova** 35138 Via Vicenza 4 Tel. 049 873481 - **Palermo** 90141 Via Marchese Ugo 60 Tel. 091 349737 - **Parma** 43121 Viale Tanara 20/A Tel. 0521 275911 - **Pescara** 65127 Piazza Ettore Troilo 8 Tel. 085 4545711 - **Roma** 00154 Largo Fochetti 29 Tel. 06 570251 - **Torino** 10122 Corso Palestro 10 Tel. 011 556771 - **Trento** 38122 Viale della Costituzione 33 Tel. 0461 237004 - **Treviso** 31100 Viale Felissent 90 Tel. 0422 696911 - **Trieste** 34125 Via Cesare Battisti 18 Tel. 040 3480781 - **Udine** 33100 Via Poscolle 43 Tel. 0432 25789 - **Varese** 21100 Via Albuzzi 43 Tel. 0332 285039 - **Verona** 37135 Via Francia 21/C Tel. 045 8263001 - **Vicenza** 36100 Piazza Pontelandolfo 9 Tel. 0444 393311

www.pwc.com/it



Aspetti chiave

Procedure di revisione in risposta agli aspetti chiave

Primo anno di incarico

L'assemblea degli azionisti di Be Shaping the Future SpA del 22 aprile 2021 ha assegnato a PricewaterhouseCoopers SpA l'incarico di revisione legale dei bilanci d'esercizio e consolidato per gli esercizi dal 2021 al 2029.

La comprensione della Società e della articolazione del Gruppo ad essa facente capo ha rappresentato un aspetto chiave meritevole di particolari approfondimenti nel corso del primo anno di revisione.

Abbiamo effettuato molteplici incontri con i principali referenti aziendali del Gruppo con particolare focus sulla comprensione del contesto di riferimento. Abbiamo compreso i principi e i criteri contabili adottati dal Gruppo e ottenuto evidenze a supporto delle principali tematiche relative al bilancio al 31 dicembre 2020. Abbiamo rivisto le carte di lavoro del precedente revisore relative alla revisione del bilancio al 31 dicembre 2020, approfondendo la metodologia di revisione adottata, le soglie di significatività applicate, i principi e i criteri contabili adottati dal Gruppo e le risultanze emerse dal lavoro di revisione.

Valutazione della recuperabilità del valore dell'avviamento*Nota 3 del bilancio consolidato "Avviamento"*

Il valore dell'avviamento iscritto nel bilancio consolidato al 31 dicembre 2021 ammonta a Euro 96.740 migliaia e rappresenta il 38% del totale attività.

Il Gruppo, così come previsto dal principio contabile internazionale IAS 36 "Riduzione di valore delle attività", ha verificato la recuperabilità del valore dell'avviamento mediante *impairment test* al 31 dicembre 2021.

La configurazione utilizzata per la determinazione del valore recuperabile delle unità generatrici di flussi di cassa (*Cash Generating Unit – CGU*), alle quali è allocato l'avviamento, è stata il valore d'uso, determinato come valore attuale dei flussi di cassa previsti nel piano 2022-2024 redatto dalla Direzione e del valore terminale. Il valore recuperabile è stato confrontato con le attività e passività iscritte in bilancio al 31 dicembre 2021 attribuibili a ciascuna CGU, incluso l'avviamento. Dall'*impairment test* al 31 dicembre 2021 non sono emerse perdite di valore.

Le attività di revisione hanno previsto, tra le altre, le seguenti procedure:

- la comprensione e valutazione del sistema di controllo interno del Gruppo a presidio del processo di verifica della recuperabilità del valore dell'avviamento;
- l'analisi delle considerazioni effettuate dalla Direzione in merito alle CGU identificate e al processo di allocazione dell'avviamento alle stesse;
- la verifica della concordanza dei flussi di cassa attesi delle CGU con i dati approvati dal consiglio di amministrazione della Società nonché la coerenza con quanto previsto dallo IAS 36;
- la verifica della ragionevolezza delle principali assunzioni adottate per la formulazione delle previsioni dei flussi di cassa alla luce dei risultati raggiunti negli esercizi precedenti e delle fonti esterne;
- la verifica della metodologia utilizzata per la predisposizione dell'*impairment test* e in particolare la correttezza matematica del modello utilizzato e la ragionevolezza

La valutazione della recuperabilità del valore dell'avviamento rappresenta un aspetto chiave nell'ambito della revisione contabile in considerazione della significatività del valore iscritto in bilancio e degli elementi di stima e incertezza insiti nelle valutazioni.

delle assunzioni alla base della determinazione del valore terminale;

- la verifica delle analisi di sensitività svolte dalla Direzione;
- la verifica della corretta determinazione dei valori di bilancio delle attività e passività attribuibili alle CGU alle quali è allocato l'avviamento.

Tali procedure sono state effettuate con il coinvolgimento degli esperti di valutazioni appartenenti al network PwC in Italia.

Abbiamo infine esaminato la completezza e l'adeguatezza dell'informativa presentata nelle note al bilancio.



Altri aspetti

Il bilancio consolidato del Gruppo per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2020 è stato sottoposto a revisione contabile da parte di un altro revisore che, il 31 marzo 2021, ha espresso un giudizio senza modifica su tale bilancio.

Responsabilità degli amministratori e del collegio sindacale per il bilancio consolidato

Gli amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio consolidato che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'articolo 9 del DLgs n° 38/05 e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli amministratori sono responsabili per la valutazione della capacità del Gruppo di continuare ad operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio consolidato, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. Gli amministratori utilizzano il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio consolidato a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della capogruppo Be Shaping the Future SpA o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.

Il collegio sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria del Gruppo.



Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio consolidato

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio consolidato nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche prese dagli utilizzatori sulla base del bilancio consolidato.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia), abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio consolidato, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno;
- abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno del Gruppo;
- abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli amministratori, inclusa la relativa informativa;
- siamo giunti ad una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli amministratori del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di un'incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità del Gruppo di continuare ad operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che il Gruppo cessi di operare come un'entità in funzionamento;
- abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio consolidato nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio consolidato rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione;
- abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati sulle informazioni finanziarie delle imprese o delle differenti attività economiche svolte all'interno del Gruppo per esprimere un giudizio sul bilancio consolidato. Siamo responsabili della direzione, della supervisione e dello svolgimento dell'incarico di revisione contabile del Gruppo. Siamo gli unici responsabili del giudizio di revisione sul bilancio consolidato.



Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di governance, identificati ad un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

Abbiamo fornito ai responsabili delle attività di governance anche una dichiarazione sul fatto che abbiamo rispettato le norme e i principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano e abbiamo comunicato loro ogni situazione che possa ragionevolmente avere un effetto sulla nostra indipendenza e, ove applicabile, le relative misure di salvaguardia.

Tra gli aspetti comunicati ai responsabili delle attività di governance, abbiamo identificato quelli che sono stati più rilevanti nell'ambito della revisione contabile del bilancio consolidato dell'esercizio in esame, che hanno costituito quindi gli aspetti chiave della revisione. Abbiamo descritto tali aspetti nella relazione di revisione.

Altre informazioni comunicate ai sensi dell'articolo 10 del Regolamento (UE) 537/2014

L'assemblea degli azionisti di Be Shaping the Future SpA ci ha conferito in data 22 aprile 2021 l'incarico di revisione legale dei bilanci d'esercizio e consolidato della Società per gli esercizi dal 31 dicembre 2021 al 31 dicembre 2029.

Dichiariamo che non sono stati prestati servizi diversi dalla revisione contabile vietati ai sensi dell'articolo 5, paragrafo 1, del Regolamento (UE) 537/2014 e che siamo rimasti indipendenti rispetto alla Società nell'esecuzione della revisione legale.

Confermiamo che il giudizio sul bilancio consolidato espresso nella presente relazione è in linea con quanto indicato nella relazione aggiuntiva destinata al collegio sindacale, nella sua funzione di comitato per il controllo interno e la revisione contabile, predisposta ai sensi dell'articolo 11 del citato Regolamento.

Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari

Giudizio sulla conformità alle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2019/815

Gli amministratori di Be Shaping the Future SpA sono responsabili per l'applicazione delle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2019/815 della Commissione Europea in materia di norme tecniche di regolamentazione relative alla specificazione del formato elettronico unico di comunicazione (ESEF - *European Single Electronic Format*) (nel seguito "Regolamento Delegato") al bilancio consolidato, da includere nella relazione finanziaria annuale.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n° 700B al fine di esprimere un giudizio sulla conformità del bilancio consolidato alle disposizioni del Regolamento Delegato.

A nostro giudizio, il bilancio consolidato è stato predisposto nel formato XHTML ed è stato marcato, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle disposizioni del Regolamento Delegato.





Giudizio ai sensi dell'articolo 14, comma 2, lettera e), del DLgs 39/10 e dell'articolo 123-bis, comma 4, del DLgs 58/98

Gli amministratori di Be Shaping the Future SpA sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione e della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari del gruppo Be Shaping the Future al 31 dicembre 2021, incluse la loro coerenza con il relativo bilancio consolidato e la loro conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n° 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e di alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari indicate nell'articolo 123-bis, comma 4, del DLgs 58/98, con il bilancio consolidato del gruppo Be Shaping the Future al 31 dicembre 2021 e sulla conformità delle stesse alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

A nostro giudizio, la relazione sulla gestione e alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari sopra richiamate sono coerenti con il bilancio consolidato del gruppo Be Shaping the Future al 31 dicembre 2021 e sono redatte in conformità alle norme di legge.

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'articolo 14, comma 2, lettera e), del DLgs 39/10, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.

Dichiarazione ai sensi dell'articolo 4 del Regolamento Consob di attuazione del DLgs 30 dicembre 2016, n. 254

Gli amministratori di Be Shaping the Future SpA sono responsabili per la predisposizione della dichiarazione non finanziaria ai sensi del DLgs 30 dicembre 2016, n.254. Abbiamo verificato l'avvenuta approvazione da parte degli amministratori della dichiarazione non finanziaria. Ai sensi dell'articolo 3, comma 10, del DLgs 30 dicembre 2016, n. 254, tale dichiarazione è oggetto di separata attestazione di conformità da parte nostra.

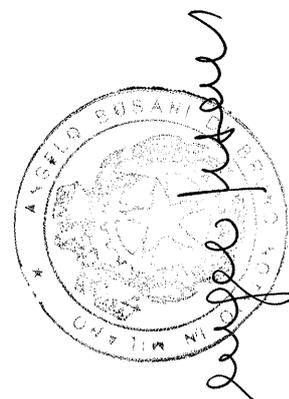
Milano, 30 marzo 2022

PricewaterhouseCoopers SpA

Francesco Ferrara
(Revisore legale)



Bilancio di Esercizio della Capogruppo



A. Situazione Patrimoniale-Finanziaria

<i>Valori in Euro</i>	<i>Note</i>	31.12.2021	31.12.2020
ATTIVITA' NON CORRENTI			
Immobili, Impianti e macchinari	1	243	757
Diritti d'uso	2	48.699	60.137
Avviamento	3	10.170.000	10.170.000
Attività Immateriali	4	250	583
Partecipazioni in imprese controllate	5	49.052.828	45.772.859
Partecipazioni in altre imprese	6	560.000	500.000
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie non correnti	7	0	556.209
Totale attività non correnti		59.832.020	57.060.545
ATTIVITA' CORRENTI			
Crediti commerciali	8	724.301	1.392.382
Altre attività e crediti diversi	9	23.952.737	19.030.632
Crediti tributari per imposte dirette	10	46.673	460.968
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	11	20.196.120	12.247.689
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	12	50.420.811	50.159.942
Totale attività correnti		95.340.642	83.291.613
Totale attività destinate alla dismissione		0	0
TOTALE ATTIVITA'		155.172.662	140.352.158
PATRIMONIO NETTO			
Capitale Sociale		27.109.165	27.109.165
Riserve		12.517.469	10.093.773
Risultato netto		8.223.454	6.505.134
TOTALE PATRIMONIO NETTO	13	47.850.088	43.708.072
PASSIVITA' NON CORRENTI			
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti	14	31.759.581	25.481.811
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti	15	28.379	38.157
Fondi rischi e oneri futuri	16	3.482.744	1.528.578
Benefici verso dipendenti (TFR)	17	101.967	159.838
Imposte differite	18	1.409.967	2.009.528
Altre passività non correnti	19	829.319	0
Totale Passività non correnti		37.611.957	29.217.912
PASSIVITA' CORRENTI			
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti	20	63.060.984	58.615.480
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti	15	22.682	24.498
Debiti commerciali	21	1.673.746	1.644.127
Fondi rischi correnti	22	360.000	104.372
Debiti tributari	23	1.923.556	0
Altre passività e debiti diversi	24	2.669.649	7.037.697
Totale Passività correnti		69.710.617	67.426.174
Totale Passività destinate alla dismissione		0	0
TOTALE PASSIVITA'		107.322.574	96.644.086
TOTALE PATRIMONIO E PASSIVITA'		155.172.662	140.352.158

Gli effetti delle operazioni con le parti correlate sulla situazione patrimoniale-finanziaria ai sensi della Delibera Consob n.15519 del 27 luglio 2006 sono evidenziati nell'apposito schema di situazione patrimoniale-finanziaria riportato nella nota 5.4

B. Conto Economico

<i>Valori in Euro</i>	<i>Note</i>	FY 2021	FY 2020
Ricavi	25	2.085.215	1.975.842
Altri ricavi proventi	26	920.618	1.288.054
Totale Ricavi		3.005.833	3.263.896
Materie prime e materiali di consumo	27	(265)	(611)
Costi per servizi e prestazioni	28	(8.698.691)	(7.458.730)
Costi del Personale	29	(1.868.222)	(1.679.767)
Altri costi operativi	30	(421.559)	(341.767)
<i>Ammortamenti, accantonamenti e Svalutazioni:</i>			
Ammortamenti Immobili, Impianti e macchinari	31	(514)	(587)
Ammortamenti Attività Immateriali	31	(333)	(3.500)
Ammortamenti Diritto d'uso	31	(25.277)	(55.430)
Costi per piani a benefici definiti	32	(1.954.167)	(1.492.500)
Totale Costi Operativi		(12.969.028)	(11.032.892)
Risultato Operativo		(9.963.195)	(7.768.996)
Proventi finanziari	33	12.637.143	12.507.301
Plusvalenza da partecipazione controllate	33	3.934.981	0
Oneri finanziari	33	(480.609)	(429.744)
Totale Oneri /Proventi finanziari		16.091.515	12.077.557
Risultato prima delle imposte		6.128.320	4.308.561
Imposte sul Reddito correnti	34	1.458.143	2.000.529
Imposte anticipate e differite	34	636.991	196.044
Totale imposte sul reddito		2.095.134	2.196.573
Risultato netto derivante da attività in funzionamento		8.223.454	6.505.134
Risultato netto derivante da attività destinate alla dismissione		0	0
Risultato netto		8.223.454	6.505.134

Gli effetti delle operazioni con le parti correlate sulla situazione economica ai sensi della Delibera Consob n.15519 del 27 luglio 2006 sono evidenziati nell'apposito schema di situazione economica riportato nel paragrafo 5.4.

C. Conto Economico Complessivo

<i>Valori in Euro</i>	FY 2021	FY 2020
Risultato netto	8.223.454	6.505.134
<i>Voci che non saranno successivamente riclassificate in conto economico</i>		
Utili (perdite) attuariali su benefici per i dipendenti	6.084	(5.684)
Effetto fiscale relativo agli utili (perdite) attuariali	(1.460)	1.364
<i>Voci che saranno successivamente riclassificate in conto economico quando siano soddisfatte determinate condizioni</i>		
Utili (perdite) derivanti da strumenti di copertura	113.906	(5.397)
Utili (perdite) derivanti dalla rideterminazione (<i>fair value</i>) di attività finanziarie disponibili alla vendita		
Altre componenti di conto economico complessivo	118.530	(9.717)
Risultato netto complessivo	8.341.984	6.495.417

D. Rendiconto Finanziario

<i>Valori in Euro</i>	Note	FY 2021	FY 2020
Risultato netto	13	8.223.454	6.505.134
Ammortamenti	31	26.124	59.517
Variazioni non monetarie TFR	17	(47.038)	(23.060)
Proventi finanziari netti a conto economico	33	(152.478)	(77.557)
Imposte dell'esercizio	34	(1.458.143)	(2.000.529)
Imposte differite e anticipate	34	(636.991)	(196.044)
Altre variazioni non monetarie		29.520	88.813
Accantonamento premi	29-32	2.314.167	1.596.872
Flusso monetario della gestione economica		8.298.615	5.953.146
Variazioni crediti commerciali	8	668.081	3.700.671
Variazione debiti commerciali	21	29.619	(663.511)
Utilizzi fondi rischi e svalutazione	16-22	(104.372)	(4.253.730)
Altre variazioni delle attività e passività correnti	9-10-23-27	(5.031.493)	247.742
Pagamento per imposte esercizio		(598.645)	(2.464.351)
TFR liquidato	17	(4.749)	(160)
Altre Variazioni delle attività e passività non correnti	18-19	35.971	154.296
Variazione del circolante		(5.005.588)	(3.279.043)
Flusso monetario da (per) attività operativa		(3.293.027)	(2.674.103)
Cassa pagata per acquisto partecipazione in società controllate	5	(2.323.748)	(2.523.895)
(Acq) cessione di partecipazioni e titoli	6	(60.000)	(500.000)
Flusso monetario da (per) attività d'investimento		(2.383.748)	(3.023.895)
Variazione attività finanziarie correnti	11	(23.246.269)	(782.633)
Variazione passività finanziarie correnti	20	4.393.979	38.462.313
Variazione attività finanziarie non correnti	7	556.209	363.699
Variazione passività finanziarie non correnti	14	6.362.156	4.461.180
Rimborsi delle passività per leasing	15	(25.433)	(52.877)
Pagamento per oneri finanziari	33	(429.084)	(435.450)
Cassa pagata per acquisto azioni proprie	13	(367.774)	(2.794.774)
Cassa acquisita da vendita partecipazione in società controllate	5	3.940.000	0
Distribuzione dei dividendi ad azionisti della Società	13	(3.832.194)	(2.992.322)
Incasso dividendi da società controllate	33	12.000.000	12.000.000
Flusso monetario da (per) attività di finanziamento		(648.410)	48.229.136
Flusso monetario da (per) attività di dismissione		0	0
Flussi di disponibilità liquide		260.869	23.879.344
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	12	50.159.942	26.280.598
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	12	50.420.811	50.159.942
Incremento (decremento) disponibilità liquide nette		260.869	23.879.344

Ai sensi della Delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006, gli effetti dei rapporti con parti correlate sul Rendiconto finanziario sono evidenziate nell'apposito schema di Rendiconto Finanziario riportato nel paragrafo 5.4.

E. Prospetto delle variazioni del Patrimonio Netto

<i>Valori in Euro</i>	Capitale Sociale	Riserva Legale	Riserva Sovrap.	Riserva Straord.	Riserva azioni proprie	Altre Riserve	Utile (perdita) a nuovo	Utile (perdita) dell'esercizio	Patrimonio netto
PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2019	27.109.165	540.708	15.168.147	433.038	(4.655.745)	(799.866)	0	5.204.304	42.999.751
Risultato netto	0	0	0	0	0	0	0	6.505.134	6.505.134
Altre componenti di conto economico complessivo	0	0	0	0	0	(9.717)	0	0	(9.717)
Risultato netto complessivo	0	0	0	0	0	(9.717)	0	6.505.134	6.495.417
Acquisto azioni proprie	0	0	0	0	(2.794.774)	0	0	0	(2.794.774)
Destinazione risultato es precedente	0	260.215	0	0	0	0	4.944.089	(5.204.304)	0
Distribuzione Dividendi	0	0	0	1.951.767	0	0	(4.944.089)	0	(2.992.322)
PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2020	27.109.165	800.923	15.168.147	2.384.805	(7.450.519)	(809.583)	0	6.505.134	43.708.072
Risultato netto	0	0	0	0	0	0	0	8.223.454	8.223.454
Altre componenti di conto economico complessivo	0	0	0	0	0	118.530	0	0	118.530
Risultato netto complessivo	0	0	0	0	0	118.530	0	8.223.454	8.341.984
Acquisto azioni proprie	0	0	0	0	(367.774)	0	0	0	(367.774)
Destinazione risultato es precedente	0	325.257	0	0	0	0	6.179.877	(6.505.134)	0
Distribuzione Dividendi	0	0	0	2.347.683	0	0	(6.179.877)	0	(3.832.194)
PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2021	27.109.165	1.126.180	15.168.147	4.732.488	(7.818.293)	(691.053)	0	8.223.454	47.850.088

Note esplicative

1. Informazioni societarie

Be Shaping the Future S.p.A. (in breve Be S.p.A), società Capogruppo, è una società per azioni costituita nel 1987 a Mantova.

La sede legale è in Viale dell'Esperanto 71 a Roma.

Be S.p.A. quotata nel Segmento Titoli ad Alti Requisiti (STAR) del Mercato Telematico Azionario (MTA), svolge attività di direzione e coordinamento, ai sensi degli articoli 2497 e seguenti del Codice Civile, nei confronti delle società del Gruppo attraverso attività di controllo e coordinamento nelle scelte gestionali, strategiche e finanziarie delle controllate nonché di gestione e controllo dei flussi informativi ai fini della redazione della documentazione contabile sia annuale sia periodica.

Il bilancio d'esercizio di Be S.p.A. chiuso al 31 dicembre 2021 è stato autorizzato per la pubblicazione dal Consiglio di Amministrazione del 15 marzo 2022. Be S.p.A. ha predisposto anche il Bilancio Consolidato del Gruppo Be al 31 dicembre 2021.

2. Criteri di valutazione e principi contabili

2.1 Criteri di redazione

Il bilancio d'esercizio di Be Shaping the Future S.p.A al 31 dicembre 2021 è stato redatto in conformità agli International Financial Reporting Standards (IFRS) emessi dall' International Accounting Standard Board ("IASB") e omologati dall' Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs 38/2005. I principi anzidetti sono integrati con le interpretazioni IFRIC (*International Financial Reporting Interpretations Committee*) e SIC (*Standing Interpretations Committee*). Il bilancio si compone della situazione patrimoniale-finanziaria, del conto economico, del conto economico complessivo, del rendiconto finanziario, del prospetto delle variazioni del patrimonio netto e delle relative note esplicative.

La Società presenta il conto economico complessivo utilizzando una classificazione dei singoli componenti basata sulla loro natura. Tale forma è conforme alle modalità di reporting gestionale adottato all'interno della società ed è pertanto ritenuta più rappresentativa rispetto alla presentazione per destinazione, ponendo indicazioni più attendibili e più rilevanti per il settore di appartenenza. Con riferimento alla situazione patrimoniale-finanziaria è stata adottata una forma di presentazione con la distinzione delle attività e passività in correnti e non correnti, secondo quanto consentito dallo IAS 1.

Il rendiconto finanziario presenta i flussi finanziari avvenuti nell'esercizio classificati tra attività operativa, di investimento e finanziaria; i flussi finanziari derivanti dall'attività operativa sono rappresentati utilizzando il metodo indiretto.

Il prospetto delle variazioni del patrimonio netto è stato definito in conformità allo IAS 1.

Per quanto riguarda l'informativa di settore, la società non rientra nell'ambito di applicazione dell'IFRS 8. Il Bilancio è predisposto in Euro, i valori nelle note di commento sono esposti in

Euro salvo quando diversamente indicato, di conseguenza, le somme presenti nelle tabelle di seguito esposte, essendo arrotondate, possono evidenziare differenze nelle somme.

Nella predisposizione del presente bilancio, gli amministratori hanno assunto il soddisfacimento del presupposto della continuità aziendale e pertanto hanno redatto il bilancio utilizzando i principi e criteri applicabili alle aziende in funzionamento.

Per maggiori informazioni su tale aspetto si rinvia alla nota 2.3.

2.2 Valutazioni discrezionali e stime contabili significative

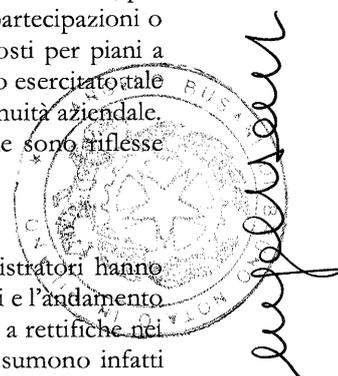
La redazione del bilancio e delle relative note in applicazione degli IFRS richiede da parte della direzione l'effettuazione di valutazioni discrezionali e stime contabili che hanno effetto sui valori delle attività e delle passività di bilancio e sull'informativa di bilancio. I risultati consuntivi potrebbero differire da tali stime. Le stime sono utilizzate per la valutazione dell'avviamento, per rilevare gli accantonamenti per rischi su crediti, per determinare svalutazione di partecipazioni o beni, per la determinazione degli ammortamenti, per il calcolo delle imposte, costi per piani a benefici definiti ed accantonamenti. Si segnala inoltre che gli amministratori hanno esercitato tale discrezionalità ai fini della valutazione circa la sussistenza dei presupposti di continuità aziendale. Le stime e le ipotesi sono riviste periodicamente e gli effetti di ogni variazione sono riflesse immediatamente a conto economico.

Incertezza nelle stime

Nell'applicare i principi contabili, alla data di chiusura del bilancio, gli Amministratori hanno assunto decisioni basate su ipotesi chiave riguardanti le future dinamiche gestionali e l'andamento macroeconomico generale, che, se dovessero essere disattese, potrebbero portare a rettifiche nei valori di carico delle attività e passività. Le attività immateriali e gli avviamenti assumono infatti una significativa rilevanza sugli attivi della Società. In particolare, l'avviamento è sottoposto a verifica circa eventuali perdite di valore con periodicità almeno annuale; detta verifica richiede una stima del valore d'uso delle unità generatrici di flussi finanziari cui è attribuito l'avviamento, che si concretizza a sua volta nella stima dei flussi finanziari attesi di tali unità e sulla loro attualizzazione in base a un tasso di sconto adeguato. Le assunzioni formulate ai fini della determinazione del valore d'uso delle singole unità generatrici di flussi finanziari, a supporto di tali valori dell'attivo, si presentano di incerta realizzazione e potrebbero in futuro determinare rettifiche dei valori contabili.

Il Piano Industriale 2022-2024 è stato predisposto dagli Amministratori ai fini dell'Impairment test approvato dal Consiglio di Amministrazione del 21 febbraio 2022 (di seguito "Piano 2022-2024") sulla base di previsioni e di assunzioni inerenti le future dinamiche gestionali e di mercato di riferimento. Le previsioni rappresentano la miglior stima di eventi futuri che il management si aspetta si verificheranno e di azioni che il management medesimo intende intraprendere; esse sono state stimate sulla base di dati consuntivi, ordini già in portafoglio o vendite da effettuare a clienti con cui esistono relazioni stabili ed in quanto tali presentano un minor grado di incertezza e pertanto hanno una maggiore probabilità di manifestarsi realmente.

Le assunzioni, viceversa, sono relative ad eventi futuri ed azioni, in tutto o in parte indipendenti, dalle azioni di gestione; esse pertanto, sono caratterizzate da un maggior grado di aleatorietà e nel caso concreto attengono principalmente al trend con crescita moderata e sensibile, rispettivamente per il segmento ITC Solutions e Business Consulting, sia in termini di volumi che di marginalità, sulla base di una continua e costante espansione sul mercato oltre al trend di crescita dei volumi più accentuato del segmento Digital, trainato dalla trasformazione digitale delle istituzioni finanziarie.



Conseguentemente, gli Amministratori riconoscono che gli obiettivi strategici identificati nel Piano 2022-2024, seppure ragionevoli, presentino profili di incertezza a causa dell'aleatorietà connessa alla realizzazione di eventi futuri ed alle caratteristiche dei mercati di riferimento, sia per quanto concerne il concretizzarsi degli accadimenti rappresentati nel piano, sia per quanto riguarda la misura e la tempistica della loro manifestazione.

L'eventuale mancata attuazione di tali iniziative potrebbe comportare un peggioramento dei risultati economici con conseguenti effetti negativi sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria della Società e del Gruppo e sulla realizzabilità dei flussi finanziari futuri su cui si basa, tra l'altro, la stima del valore d'uso a supporto della recuperabilità degli avviamenti e delle partecipazioni iscritti nell'attivo.

A tale riguardo, seppur nel contesto di generale incertezza generato dalla diffusione, nel corso del 2020, del Covid 19 (c.d. Coronavirus) e dalle conseguenti misure restrittive messe in atto per il suo contenimento, allo stato attuale non si ritiene vi siano gli elementi per considerare le previsioni circa i flussi prospettici utilizzate ai fini del test di impairment come non attuali. Non si può tuttavia escludere che il protrarsi dell'attuale situazione di incertezza possa avere degli impatti economici, che, alla data di redazione del bilancio, non sono però quantificabili né stimabili. Occorre peraltro rilevare che considerate le coperture risultanti dai test di impairment dei valori patrimoniali iscritti, gli Amministratori, allo stato attuale, non ritengono vi siano elementi di incertezza circa la recuperabilità degli stessi, ma si provvederà ad un costante monitoraggio nel proseguo dell'esercizio. Maggiori dettagli circa le considerazioni degli Amministratori con riferimento alla diffusione del Coronavirus, sono forniti nella Relazione sulla Gestione.

2.3 Informativa sulla valutazione in ordine al presupposto della continuità aziendale

Riprendendo le informazioni relative ai rischi ed all'indebitamento finanziario illustrate in specifici capitoli della Relazione sulla Gestione, si riportano nel seguito le informazioni relative al presupposto della continuità aziendale.

Piano 2022-2024

Il Piano 2022-2024 è stato predisposto sulla base di previsioni e di assunzioni inerenti le future dinamiche gestionali e dei mercati di riferimento, che, seppure ragionevoli, presentano profili di incertezza a causa dell'aleatorietà connessa alla realizzazione di eventi futuri ed alle caratteristiche dei mercati in cui il Gruppo opera.

In riferimento a quanto esposto nel paragrafo "Eventi successivi al 31 dicembre 2021 ed evoluzione prevedibile della gestione" della Relazione sulla Gestione, gli amministratori hanno considerato appropriato il presupposto della continuità aziendale nella preparazione del Bilancio della Capogruppo, in quanto non sono emerse incertezze legate ad eventi o circostanze che, considerati singolarmente o nel loro insieme, possano far sorgere dubbi riguardo alla continuità aziendale.

Evoluzione nelle linee di finanziamento a medio termine

Nel corso del 2021 la società ha provveduto a rimborsare le quote previste dei finanziamenti in essere. Per maggiori informazioni si rimanda a quanto indicato alle note 14 e 20.

2.4 Principi contabili

I principi contabili adottati nel presente Bilancio sono omogenei con quelli dell'esercizio precedente, fatti salvi eventuali effetti derivanti dall'applicazione di nuovi principi contabili meglio di seguito esposti.

2.4.1 Attività immateriali

Le attività immateriali acquisite separatamente sono iscritte al costo, mentre quelle acquisite attraverso operazioni di aggregazione di imprese sono iscritte al valore equo alla data di acquisizione. Dopo la rilevazione iniziale, le attività immateriali sono iscritte al costo al netto dei fondi di ammortamento e di eventuali perdite di valore accumulate.

La vita utile delle attività immateriali è valutata come definita o indefinita. Le attività immateriali con vita definita sono ammortizzate lungo la loro vita utile e sottoposte a test di *impairment* ogni volta che vi siano indicazioni di una possibile perdita di valore. Il periodo e il metodo di ammortamento ad esse applicato viene riesaminato alla fine di ciascun esercizio o più frequentemente se necessario. Variazioni della vita utile attesa o delle modalità con cui i futuri benefici economici legati all'attività immateriale sono conseguiti dalla società sono rilevate modificando il periodo o il metodo di ammortamento, come adeguato, e trattate come modifiche delle stime contabili. Le quote di ammortamento delle attività immateriali con vita finita sono rilevate a conto economico nella specifica voce Ammortamenti Immobilizzazioni Immateriali.

La vita utile generalmente attribuita alle varie categorie di attività è la seguente:

- concessioni, licenze e marchi al minore tra durata del diritto o 5 esercizi.

L'ammortamento inizia quando l'attività è disponibile all'uso, ossia quando è nella posizione e nella condizione necessaria perché sia in grado di operare nella maniera intesa dalla direzione aziendale.

Gli utili o le perdite derivanti dall'alienazione di un bene immateriale sono misurati come la differenza fra il ricavo netto di vendita e il valore contabile del bene e sono rilevati a conto economico al momento dell'alienazione.

2.4.2 Diritti d'uso

Per i diritti d'uso si rimanda a quanto riportato in nota 2.4.16.

2.4.3 Avviamento

L'avviamento acquisito in un'aggregazione di imprese è rappresentato dall'eccedenza del costo dell'aggregazione aziendale rispetto alla quota di pertinenza del patrimonio netto a valori correnti riferito ai valori identificabili delle attività, passività e passività potenziali acquisite. Dopo l'iscrizione iniziale, l'avviamento viene valutato al costo ridotto delle eventuali perdite di valore accumulate. L'avviamento viene sottoposto ad analisi di recuperabilità con frequenza annuale o maggiore qualora si verificano eventi o cambiamenti che possano far emergere eventuali perdite di valore.

Gli avviamenti derivanti da acquisizioni effettuate prima della data di transizione agli IFRS sono mantenuti a valori risultanti dall'applicazione di principi contabili italiani a tale data e assoggettati ad impairment test annuale.

Ai fini di tali analisi di recuperabilità, l'avviamento acquisito con aggregazioni di imprese è allocato, dalla data di acquisizione, a ciascuna delle unità (o gruppi di unità) generatrici di flussi finanziari che si ritiene beneficeranno degli effetti sinergici dell'acquisizione, a prescindere dall'allocazione di altre attività o passività acquisite. Ciascuna unità o gruppo di unità a cui viene allocato l'avviamento:

- rappresenta il livello più basso all'interno della società in cui l'avviamento è monitorato a fini di gestione interna;
- non è maggiore di un settore operativo come definito dall'IFRS 8 “ Settori operativi”.

Nei casi in cui l'avviamento è attribuito a una unità generatrice di flussi finanziari (o gruppo di unità) il cui attivo viene parzialmente dismesso, l'avviamento associato all'attivo ceduto viene considerato ai fini della determinazione dell'eventuale plus(minus)-valenza derivante dall'operazione. In tali circostanze l'avviamento ceduto è misurato sulla base dei valori relativi dell'attivo alienato rispetto all'attivo ancora detenuto con riferimento alla medesima unità.

Al momento della cessione di una parte o dell'intera azienda precedentemente acquisita e dalla cui acquisizione era emerso un avviamento, nella determinazione della plusvalenza o della minusvalenza da cessione si tiene conto del corrispondente valore residuo dell'avviamento.

2.4.4 Immobili, impianti e macchinari

Gli immobili, gli impianti e i macchinari sono rilevati al costo storico, comprensivo dei costi accessori, inclusi gli oneri finanziari, direttamente imputabili e necessari alla messa in funzione del bene per l'uso per cui è stato acquistato, incrementato, quando rilevante ed in presenza di obbligazioni attuali, del valore attuale del costo stimato per lo smantellamento e la rimozione dell'attività.

Qualora parti significative di tali attività materiali abbiano differenti vite utili, tali componenti sono ammortizzati separatamente. Le aliquote economico-tecniche utilizzate sono le seguenti:

Aliquote economiche-tecniche

Descrizione bene	Aliquota
Altri beni:	
Mobili e arredi	12%
Macchine elettroniche d'ufficio	20%

Il valore contabile degli immobili, impianti e macchinari è sottoposto a verifica, per rilevarne eventuali perdite di valore, qualora eventi o cambiamenti di situazione indichino che il valore di carico non possa essere recuperato. Se esiste un'indicazione di questo tipo e nel caso in cui il valore di carico ecceda il valore presumibile di realizzo, le attività sono svalutate fino a riflettere il loro valore di realizzo. Il valore di realizzo delle immobilizzazioni materiali è rappresentato dal maggiore tra il prezzo netto di vendita e il valore d'uso.

Nel definire il valore d'uso, i flussi finanziari futuri attesi sono attualizzati utilizzando un tasso di sconto ante imposte che riflette la stima corrente del mercato riferito al costo

del denaro rapportato al tempo e ai rischi specifici dell'attività. Per un'attività che non genera flussi finanziari ampiamente indipendenti, il valore di realizzo è determinato in relazione all'unità generatrice di flussi finanziari cui tale attività appartiene.

Al momento della vendita o quando non sussistono benefici economici futuri attesi dall'uso di un bene, esso viene eliminato dal bilancio e l'eventuale perdita o utile (calcolata come differenza tra il valore di cessione e il valore di carico) viene rilevata a conto economico nell'anno della suddetta eliminazione. Il valore residuo del bene, la vita utile e i metodi applicati sono rivisti con frequenza annuale e adeguati se necessario alla fine di ciascun esercizio. I costi di eventuali ispezioni significative sono rilevati nel valore contabile dell'impianto o macchinario quale costo di sostituzione se sono soddisfatti i criteri di rilevazione.

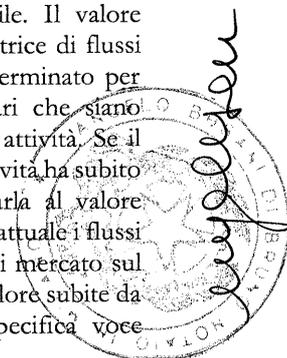
2.4.5 Perdita di valore delle attività

A ogni chiusura di bilancio la Società valuta l'eventuale esistenza di indicatori di perdita di valore delle attività. In tal caso, o nei casi in cui è richiesta una verifica annuale sulla perdita di valore, Be S.p.A. effettua una stima del valore recuperabile. Il valore recuperabile è il maggiore fra il valore equo di un'attività o unità generatrice di flussi finanziari al netto dei costi di vendita e il suo valore d'uso e viene determinato per singola attività, tranne quando tale attività non generi flussi finanziari che siano ampiamente indipendenti da quelli generati da altre attività o gruppi di attività. Se il valore contabile di un'attività è superiore al suo valore recuperabile, tale attività ha subito una perdita di valore ed è conseguentemente svalutata fino a riportarla al valore recuperabile. Nel determinare il valore d'uso, vengono scontati dal valore attuale i flussi finanziari stimati futuri ad un tasso di sconto che riflette le valutazioni di mercato sul valore temporale del denaro e i rischi specifici dell'attività. Le perdite di valore subite da attività in funzionamento sono rilevate a conto economico nella specifica voce Svalutazioni attività finanziarie.

A ogni chiusura di bilancio la Società valuta inoltre l'eventuale venir meno (o riduzione) di perdite di valore precedentemente rilevate e, viene stimato il nuovo valore recuperabile. Il valore di un'attività precedentemente svalutata (ad eccezione dell'avviamento) può essere ripristinato solo se vi sono stati cambiamenti nelle stime utilizzate per determinare il valore recuperabile dell'attività dopo l'ultima rilevazione di una perdita di valore. In tal caso il valore contabile dell'attività viene portato al valore recuperabile, senza tuttavia che il valore così incrementato possa eccedere il valore contabile che sarebbe stato determinato, al netto dell'ammortamento, se non si fosse rilevata alcuna perdita di valore negli anni precedenti. Ogni ripristino viene rilevato quale provento a conto economico, tranne quando l'attività è iscritta a un importo rivalutato, caso in cui il ripristino è trattato come una rivalutazione. Dopo che è stato rilevato un ripristino di valore, la quota di ammortamento dell'attività è rettificata nei periodi futuri, al fine di ripartire il valore contabile modificato, al netto di eventuali valori residui, in quote costanti lungo la restante vita utile.

2.4.6 Partecipazioni in società controllate

Le partecipazioni in società controllate sono valutate al costo rettificato per tener conto di perdite di valore a seguito di idonei test di valutazione. Il costo originario viene ripristinato qualora negli esercizi successivi vengono meno i motivi della svalutazione. Nel costo di acquisto si comprendono anche gli oneri accessori all'acquisto delle partecipazioni stesse.



2.4.7 Partecipazioni in altre imprese

Gli investimenti in equity, costituiti generalmente da partecipazioni con percentuale di possesso inferiore al 20% che non hanno finalità di trading, secondo l'opzione prevista dall'IFRS 9, sono contabilizzati registrando le variazioni di *fair value* a Conto Economico. Il *fair value* viene identificato nel caso delle partecipazioni quotate con il valore di borsa alla data di chiusura del periodo e nel caso di partecipazioni in società non quotate con il valore stimato sulla base di tecniche di valutazione. Tali tecniche di valutazione comprendono il confronto con i valori espressi da recenti operazioni assimilabili e di altre tecniche valutative che si basano sostanzialmente sull'analisi della capacità della partecipata di produrre flussi finanziari futuri, scontati temporalmente per riflettere il costo del denaro rapportato al tempo ed i rischi specifici dell'attività svolta. Gli investimenti in strumenti rappresentativi di capitale che non hanno un prezzo quotato in un mercato regolamentato e il cui *fair value* non può essere valutato in modo attendibile, sono valutati al costo, eventualmente ridotto per perdite di valore. La scelta tra le suddette metodologie non è opzionale, dovendo le stesse essere applicate in ordine gerarchico: è attribuita assoluta priorità ai prezzi ufficiali disponibili su mercati attivi (*effective market quotes* – livello 1) oppure per attività e passività misurate sulla base di tecniche di valutazione che prendono a riferimento parametri osservabili sul mercato (*comparable approaches* – livello 2) e priorità più bassa ad attività e passività il cui *fair value* è calcolato sulla base di tecniche di valutazione che prendono a riferimento parametri non osservabili sul mercato e quindi maggiormente discrezionali (*market model* – livello 3).

2.4.8 Attività finanziarie

In funzione delle caratteristiche dello strumento e del modello di business adottato per la relativa gestione, le attività finanziarie sono classificate nelle seguenti tre categorie: (i) attività finanziarie valutate al costo ammortizzato; (ii) attività finanziarie valutate *al fair value* con imputazione degli effetti tra le altre componenti dell'utile complessivo; (iii) attività finanziarie valutate *al fair value* con imputazione degli effetti a conto economico.

La rilevazione iniziale avviene *al fair value*. Successivamente alla rilevazione iniziale, le attività finanziarie che generano flussi di cassa contrattuali rappresentativi esclusivamente di pagamenti di capitale e interessi sono valutate al costo ammortizzato se possedute con la finalità di incassarne i flussi di cassa contrattuali (cosiddetto *business model hold to collect*). Secondo il metodo del costo ammortizzato il valore di iscrizione iniziale è successivamente rettificato per tener conto dei rimborsi in quota capitale, delle eventuali svalutazioni e dell'ammortamento della differenza tra il valore di rimborso e il valore di iscrizione iniziale. L'ammortamento è effettuato sulla base del tasso di interesse interno effettivo che rappresenta il tasso che rende uguali, al momento della rilevazione iniziale, il valore attuale dei flussi di cassa attesi e il valore di iscrizione iniziale.

I crediti e le altre attività finanziarie valutati al costo ammortizzato sono presentati nello stato patrimoniale al netto del relativo fondo svalutazione.

Le attività finanziarie il cui modello di business prevede sia la possibilità di incassare i flussi di cassa contrattuali sia la possibilità di realizzare plusvalenze da cessione (cosiddetto *business model hold to collect and sell*), sono valutate *al fair value* con imputazione degli effetti a OCI. In tal caso le variazioni di *fair value* dello strumento sono rilevate a patrimonio netto, tra le altre componenti dell'utile complessivo. L'ammontare cumulato delle variazioni di *fair value*, imputato nella riserva di patrimonio netto che accoglie le

altre componenti dell'utile complessivo, è oggetto di reversal a conto economico all'atto dell'eliminazione contabile dello strumento.

Vengono rilevati a conto economico gli interessi attivi calcolati utilizzando il tasso di interesse effettivo, le differenze cambio e le svalutazioni. Un'attività finanziaria che non è valutata al costo ammortizzato o al *fair value* con imputazione degli effetti a OCI è valutata al *fair value* con imputazione degli effetti a conto economico; rientrano in tale categoria le attività finanziarie possedute con finalità di trading.

Le attività finanziarie cedute sono eliminate dall'attivo patrimoniale quando i diritti contrattuali connessi all'ottenimento dei flussi di cassa associati allo strumento finanziario scadono, ovvero sono trasferiti a terzi.

2.4.9 Crediti commerciali ed altri crediti

I crediti commerciali e gli altri crediti sono iscritti al loro valore nominale, che corrisponde al valore determinato applicando il criterio del costo ammortizzato, e successivamente ridotto per le eventuali perdite di valore determinato in accordo con quanto descritto nella Nota 2.4.5 e Nota 2.4.18.

I crediti commerciali la cui scadenza non rientra nei normali termini commerciali e che non sono produttivi di interessi, vengono attualizzati.

2.4.10 Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

Le disponibilità liquide e mezzi equivalenti comprendono il denaro in cassa e i depositi a vista e a breve termine, in quest'ultimo caso con scadenza originaria prevista non oltre i tre mesi o inferiore, e sono iscritte al valore nominale.

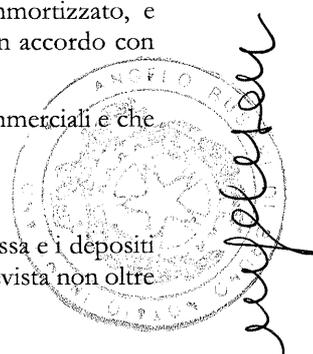
2.4.11 Azioni proprie

Le azioni proprie che vengono riacquistate sono portate in deduzione del patrimonio netto. L'acquisto, vendita, emissione o annullamento di strumenti partecipativi del capitale proprio non porta alla rilevazione di alcun utile o perdita in conto economico.

2.4.12 Benefici per i dipendenti

I benefici per i dipendenti a breve termine, ossia dovuti entro dodici mesi dal termine dell'esercizio nel quale i dipendenti hanno prestato la relativa attività lavorativa, sono contabilizzati come costo e come passività per un importo pari all'ammontare non attualizzato di quanto dovrà essere corrisposto al dipendente in cambio dell'attività lavorativa. I benefici a lungo termine invece, quali ad esempio retribuzioni da corrispondere oltre dodici mesi dalla chiusura dell'esercizio in cui è stata prestata l'attività lavorativa, sono rilevati come passività per un importo pari al valore attuale dei benefici alla data di bilancio.

Il trattamento di fine rapporto riflette l'importo a tale titolo maturato a favore dei dipendenti, in conformità alla legislazione vigente e ai contratti collettivi di lavoro. La passività relativa ai programmi a benefici definiti, al netto delle eventuali attività al servizio del piano, è determinata sulla base di ipotesi attuariali ed è rilevata per competenza coerentemente alle prestazioni di lavoro necessarie per l'ottenimento dei benefici; la valutazione della passività è effettuata da attuari indipendenti. Il Fondo Trattamento di Fine Rapporto (TFR), a partire dal 1° gennaio 2007, ha modificato la propria natura da "programma a benefici definiti" a "programma a contributi definiti".



Ai fini IAS solo il fondo TFR maturato al 31 Dicembre 2006 rimane un piano a benefici definiti. Il trattamento contabile delle quote maturande dal 1° Gennaio 2007 è pertanto assimilato a quello in essere per i versamenti contributivi di altra natura, sia nel caso di opzione per la previdenza complementare, sia nel caso di destinazione al Fondo di Tesoreria presso l'INPS.

Relativamente alla passività rientrante nel piano a benefici definiti, lo IAS 19 prevede che tutti gli utili e perdite attuariali maturati alla data di bilancio siano rilevati immediatamente nel “Conto Economico Complessivo” (*Other Comprehensive Income*, di seguito OCI).

2.4.13 Fondi per rischi e oneri

I fondi per rischi e oneri riguardano costi e oneri di natura determinata e di esistenza certa o probabile che alla data di chiusura del periodo di riferimento sono indeterminati nell'ammontare o nella data di sopravvenienza. Gli accantonamenti sono rilevati quando si è in presenza di una obbligazione attuale (legale o implicita) che deriva da un evento passato, qualora sia probabile un esborso di risorse per soddisfare l'obbligazione e possa essere effettuata una stima attendibile sull'ammontare dell'obbligazione.

Gli accantonamenti sono iscritti al valore rappresentativo della migliore stima dell'ammontare che l'impresa pagherebbe per estinguere l'obbligazione ovvero per trasferirla a terzi alla data di chiusura del periodo.

Se l'effetto di attualizzazione è significativo, gli accantonamenti sono determinati attualizzando i flussi finanziari futuri attesi ad un tasso di sconto ante imposte che riflette la valutazione corrente del mercato del costo del denaro in relazione al tempo. Quando viene effettuata l'attualizzazione, l'incremento dell'accantonamento dovuto al trascorrere del tempo è rilevato come onere finanziario.

2.4.14 Debiti commerciali e altri debiti

I debiti commerciali e gli altri debiti sono rilevati inizialmente al costo, ossia al valore equo del corrispettivo pagato nel corso della transazione. Successivamente i debiti che hanno una scadenza prefissata sono valutati al costo ammortizzato, utilizzando il metodo dell'interesse effettivo, mentre i debiti senza scadenza fissa sono valutati al costo.

I debiti a breve termine, sui quali non è stata concordata la maturazione di interessi, sono valutati al valore originario. Il *fair value* dei debiti a lungo termine è stato stabilito attualizzando i futuri flussi di cassa: lo sconto è contabilizzato come onere finanziario sulla durata del debito fino a scadenza.

2.4.15 Passività finanziarie

Le passività finanziarie, diverse dagli strumenti derivati, sono iscritte inizialmente al *fair value* ridotto di eventuali costi connessi alla transazione; successivamente sono rilevate al costo ammortizzato utilizzando ai fini dell'attualizzazione il tasso di interesse effettivo, così come illustrato al paragrafo precedente 2.4.7. “Attività finanziarie”.

Le passività finanziarie sono eliminate quando sono estinte, ovvero quando l'obbligazione specificata nel contratto è adempiuta, cancellata o scaduta.

2.4.16 Beni in leasing

I beni acquisiti tramite contratti di locazione sono iscritti tra le immobilizzazioni materiali in un'apposita voce denominata "Diritti d'uso" per un importo pari al valore della passività finanziaria determinato sulla base del valore attuale dei pagamenti futuri attualizzati utilizzando per ciascun contratto *l'incremental borrowing rate*. Il debito viene progressivamente ridotto in base al piano di rimborso delle quote capitale incluso nei canoni contrattualmente previsti, la quota interessi viene invece iscritta nel conto economico e classificata tra gli oneri finanziari. Il valore del diritto d'uso viene sistematicamente ammortizzato in base ai termini di scadenza dei contratti di locazione considerando anche la probabilità di rinnovo del contratto in caso di presenza di un'opzione di rinnovo *enforceable*. I canoni relativi a contratti di locazione che hanno durata pari o inferiore a 12 mesi ed i contratti in cui l'attività sottostante è di modesto valore sono iscritti a quote costanti nel conto economico in base alla durata del contratto. La Società ha definito la durata del leasing come il periodo non cancellabile del contratto, considerando altresì i periodi coperti da un'opzione di estendere il leasing, se la Società è ragionevolmente certa di esercitare quell'opzione. In particolare, nella valutazione della ragionevole certezza dell'esercizio dell'opzione di rinnovo, il Gruppo ha considerato tutti i fattori rilevanti che creano un incentivo economico all'esercizio dell'opzione di rinnovo

2.4.17 Ricavi

I ricavi sono rilevati nella misura in cui è probabile che i benefici economici siano conseguiti dalla Società e il relativo importo possa essere determinato in modo attendibile. I seguenti criteri specifici di rilevazione dei ricavi devono essere rispettati prima dell'imputazione a Conto Economico:

- Prestazione di servizi: consulenza sono rilevati "over time" sulla base dell'avanzamento periodico dei servizi erogati in accordo al quale emerge, sulla base dei corrispettivi previsti contrattualmente, il diritto incondizionato al pagamento da parte del cliente o la società controllata per cui viene svolto il servizio.

Nei casi in cui vengano concesse dilazioni alla clientela non a normali condizioni di mercato senza maturazione di interessi, l'ammontare che sarà incassato viene attualizzato. La differenza tra valore attuale e ammontare incassato costituisce un provento finanziario contabilizzato per competenza.

2.4.18 Costi di acquisto di beni e prestazioni di servizi

Sono rilevati a conto economico secondo il principio della competenza e si sostanziano in decrementi di benefici economici, che si manifestano sotto forma di flussi finanziari in uscita o di riduzione di valore di attività o di sostenimento di passività.

2.4.19 Svalutazione di attività finanziarie

La valutazione della recuperabilità delle attività finanziarie non valutate al *fair value* con effetti a conto economico è effettuata sulla base del cosiddetto "*Expected Credit Loss model*".

In particolare, le perdite attese sono determinate, generalmente, sulla base del prodotto tra: (i) l'esposizione vantata verso la controparte al netto delle relative mitiganti



(cosiddetta “*Exposure at Default*”); (ii) la probabilità che la controparte non ottemperi alla propria obbligazione di pagamento (cosiddetta “*Probability of Default*”); (iii) la stima, in termini percentuale, della quantità di credito che non si riuscirà a recuperare in caso di default (cosiddetta “*Loss Given Default*”) definita, sulla base delle esperienze pregresse e delle possibili azioni di recupero esperibili (ad es. azioni stragiudiziali, contenziosi legali, ecc.).

La recuperabilità dei crediti finanziari concessi a società controllate è valutata considerando anche gli esiti delle iniziative industriali sottostanti e gli scenari macroeconomici dei Paesi in cui le partecipate operano.

2.4.20 Imposte correnti e differite

Le imposte differite attive e passive sono calcolate sulla base delle differenze temporanee risultanti alla data di bilancio fra i valori fiscali presi a riferimento per le attività e passività e i valori riportati a bilancio.

Le imposte differite passive sono rilevate a fronte di tutte le differenze temporanee tassabili, ad eccezione:

- di quando le imposte differite passive derivino dalla rilevazione iniziale dell'avviamento o di un'attività o passività in una transazione che non è una aggregazione aziendale e che, al tempo della transazione stessa, non comporti effetti né sull'utile dell'esercizio calcolato a fini di bilancio né sull'utile o sulla perdita calcolati a fini fiscali;
- con riferimento a differenze temporanee tassabili associate a partecipazioni in controllate, collegate e joint venture, nel caso in cui il rigiro delle differenze temporanee può essere controllato ed è probabile che esso non si verifichi nel futuro prevedibile.

Le imposte differite attive sono rilevate a fronte di tutte le differenze temporanee deducibili nella misura in cui sia probabile l'esistenza di adeguati imponibili fiscali futuri che possano rendere applicabile l'utilizzo delle differenze temporanee deducibili, eccetto il caso in cui:

- le imposte differite attive collegate alle differenze temporanee deducibili derivino dalla rilevazione iniziale di un'attività o passività in una transazione che non è un'aggregazione aziendale e che, al tempo della transazione stessa, non influisce né sull'utile dell'esercizio calcolato a fini di bilancio né sull'utile o sulla perdita calcolati a fini fiscali;
- con riferimento a differenze temporanee tassabili associate a partecipazioni in controllate, collegate e joint venture, le imposte differite attive sono rilevate solo nella misura in cui sia probabile che le differenze temporanee deducibili si riverseranno in futuro e che vi siano adeguati imponibili fiscali a fronte dei quali le differenze temporanee possano essere utilizzate. La probabilità del recupero delle imposte differite attive è valutata con riferimento, in particolare, all'imponibile atteso nei successivi esercizi ed alle strategie fiscali che il Gruppo intende adottare (ad esempio, accordi di consolidato fiscale).

Il valore da riportare in bilancio delle imposte differite attive viene riesaminato a ciascuna data di chiusura del bilancio. Le imposte differite attive non riconosciute sono riesaminate con periodicità annuale alla data di chiusura del bilancio. Le imposte differite attive e passive sono misurate in base alle aliquote fiscali che ci si attende vengano applicate all'esercizio in cui tali attività si realizzano o tali passività si estinguono, sulla base delle aliquote che saranno già emanate o sostanzialmente emanate alla data di

bilancio. A tal proposito, si segnala che l'art. 1, comma 61 della Legge di Stabilità 2016, ha stabilito che, con effetto per i periodi d'imposta successivi a quello al 31 Dicembre 2016 (e quindi a decorrere dal 1° gennaio 2017), l'aliquota IRES è pari al 24% in luogo del precedente 27,5%.

Le imposte sul reddito relative a poste rilevate direttamente a patrimonio netto sono imputate a patrimonio netto e non a conto economico.

Le imposte differite attive e passive vengono compensate, qualora esista un diritto legale a compensare le attività per imposte correnti con le passività per imposte correnti e tali imposte differite siano esigibili nei confronti della stessa autorità fiscale.

La Società Be Shaping the Future S.p.A (di seguito "Be S.p.A."), Capogruppo consolidante, ha in essere l'opzione fiscale per il triennio 2021-2023 con la controllata Be Shaping The Future, DigiTech Solutions S.p.A. (di seguito "Be Solutions"), per il triennio 2020-2022 con le controllate Be Shaping The Future, Management Consulting S.p.A. (di seguito "Be Management Consulting S.p.A."), Be Shaping the Future Corporate Services S.p.A, Iquii S.r.l, Tesla S.r.l e Human Mobility S.r.l.

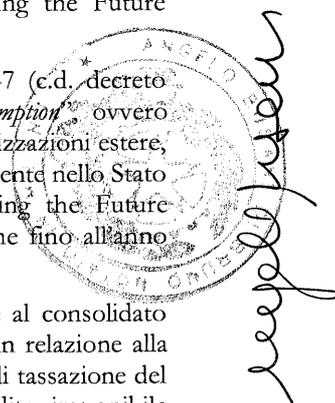
Si ricorda che con il decreto legislativo del 14 settembre 2015 n.147 (c.d. decreto Internazionalizzazione) ha introdotto il regime della c.d. "branch exemption" ovvero l'opzione per l'esenzione dei redditi (e delle perdite) delle stabili organizzazioni estere, il cui assoggettamento ad imposizione è, pertanto, effettuato esclusivamente nello Stato di localizzazione della stabile organizzazione. La Società Be Shaping the Future Management Consulting Ltd (Italian Branch) ha aderito a tale opzione fino all'anno 2023.

I rapporti economici, patrimoniali e finanziari derivanti dall'adesione al consolidato fiscale sono disciplinati da un "contratto di consolidamento fiscale" in relazione alla disciplina dei rapporti giuridici scaturenti dall'applicazione del regime di tassazione del consolidato nazionale. Sulla base di tale accordo a fronte del reddito imponibile conseguito e trasferito alla società Capogruppo, la società Controllata si obbliga a riconoscere alla società Capogruppo "conguagli per imposte" pari alla somma delle relative imposte dovute sul reddito trasferito.

Il pagamento di tali "conguagli per imposte" è fatto, in primo luogo mediante compensazione con i crediti d'imposta trasferiti alla Capogruppo e per il residuo nella misura ed entro il termine di legge previsti per il pagamento del saldo e degli acconti relativi al reddito trasferito. I "conguagli per imposte" relativi agli acconti saranno corrisposti dalla Controllata alla Capogruppo, entro il termine di legge previsto per il pagamento degli stessi solo per quelli effettivamente versati ed in misura proporzionale al reddito trasferito rispetto alla sommatoria dei singoli redditi imponibili trasferiti da ogni Controllata. La Controllata si impegna inoltre a trasferire alla Capogruppo eventuali crediti di imposta o eventuali perdite fiscali.

2.4.21 Interessi

Gli interessi: sono rilevati come proventi finanziari a seguito dell'accertamento di interessi attivi di competenza (effettuato utilizzando il metodo dell'interesse effettivo che è il tasso che attualizza esattamente i flussi finanziari futuri attesi in base alla vita attesa dello strumento finanziario al valore contabile netto dell'attività finanziaria).



2.4.22 Dividendi

I dividendi sono rilevati nel momento in cui sorge il diritto per gli azionisti di ricevere il pagamento, che normalmente corrisponde con la data dell'Assemblea annuale dei soci che delibera sulla distribuzione del dividendo.

2.4.23 Conversione delle poste in valuta

La valuta di presentazione del bilancio d'esercizio è l'Euro. Le transazioni in valuta diversa dall'Euro sono rilevate inizialmente al tasso di cambio (riferito alla valuta funzionale) in essere alla data della transazione. Le attività e passività monetarie, denominate in valuta diversa dall'Euro, sono riconvertite nella valuta funzionale al tasso di cambio in essere alla data di chiusura del bilancio. Tutte le differenze di cambio sono rilevate nel conto economico. Le poste non monetarie valutate al costo storico in valuta diversa dall'Euro sono convertite usando i tassi di cambio in vigore alla data di iniziale rilevazione della transazione. Le poste non monetarie iscritte al valore equo in valuta diversa dall'Euro sono convertite usando il tasso di cambio alla data di determinazione di tale valore.

2.4.24 Plusvalenze realizzate su cessione partecipazioni a società del Gruppo

Le operazioni di cessione di partecipazioni di controllo ad entità appartenenti al medesimo Gruppo sono disciplinate contabilmente dall'OPI n.1 (*revised*) che stabilisce che, se l'operazione è avvenuta a normali condizioni di mercato, l'entità venditrice deve eliminare contabilmente il valore della partecipazione ceduta e rilevare la plusvalenza/minusvalenza dell'utile/perdita dell'esercizio.

2.4.25 Strumenti finanziari derivati e operazioni di copertura

Gli strumenti finanziari derivati, inclusi quelli impliciti (Embedded derivative) sono attività e passività rilevate al *fair value* secondo lo IAS 39.

Nell'ambito della strategia e degli obiettivi definiti per la gestione del rischio, la qualificazione delle operazioni come di copertura richiede: (i) la verifica dell'esistenza di una relazione economica tra l'oggetto coperto e lo strumento di copertura tale da operare la compensazione delle relative variazioni di valore e che tale capacità di compensazione non sia inficiata dal livello del rischio di credito di controparte; (ii) la definizione di un hedge ratio coerente con gli obiettivi di gestione del rischio, nell'ambito della strategia di risk management definita, operando, ove necessario, le appropriate azioni di ribilanciamento (*rebalancing*).

Quando i derivati di copertura coprono il rischio di variazione del *fair value* degli strumenti oggetto di copertura (*fair value hedge*), i derivati sono rilevati al *fair value* con imputazione degli effetti a conto economico; coerentemente, gli strumenti oggetto di copertura sono adeguati per riflettere a conto economico le variazioni del *fair value* associate al rischio coperto, indipendentemente dalla previsione di un diverso criterio di valutazione applicabile generalmente alla tipologia di strumento.

Quando i derivati coprono il rischio di variazione dei flussi di cassa degli strumenti oggetto di copertura (*cash flow hedge*), le variazioni del *fair value* dei derivati considerate efficaci sono inizialmente rilevate nella riserva di patrimonio netto afferente le altre componenti dell'utile complessivo e successivamente imputate a conto economico coerentemente agli effetti economici prodotti dall'operazione coperta. Nel caso di

copertura di transazioni future che comportano l'iscrizione di un'attività o di una passività non finanziaria, le variazioni cumulate del *fair value* dei derivati di copertura, rilevate nel patrimonio netto, sono imputate a rettifica del valore di iscrizione dell'attività/passività non finanziaria oggetto della copertura (cosiddetto *basis adjustment*).

La quota non efficace della copertura è iscritta nella voce di conto economico "(Oneri)/Proventi da strumenti derivati". Al 31 dicembre 2021 la Società ha in essere quattro swap di copertura a seguito della stipula di contratti di finanziamento a tasso variabile.

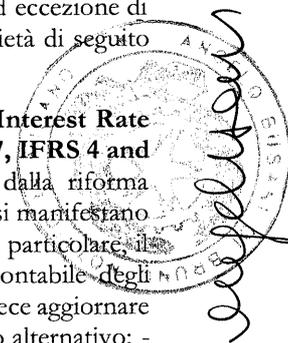
1.5 Principi Contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS applicati dal 1 gennaio 2021

I principi contabili adottati sono omogenei con quelli dell'esercizio precedente ad eccezione di quelli entrati in vigore dal 1 gennaio 2021, applicati per la prima volta dalla Società di seguito rappresentati:

- In data 27 agosto 2020, lo IASB ha pubblicato il documento denominato **"Interest Rate Benchmark Reform— Phase 2 - Amendments to IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 and IFRS 16"**. Il documento ha l'obiettivo di integrare quanto già previsto dalla riforma dell'IBOR entrata in vigore nel 2020 e si focalizza sugli effetti sui bilanci che si manifestano quando una società sostituisce vecchi tassi d'interesse con tassi alternativi. In particolare, il documento prevede che: - non bisogna cancellare o rettificare il valore contabile degli strumenti finanziari per le modifiche richieste dalla riforma ma è necessario invece aggiornare il tasso di interesse effettivo per riflettere la variazione del tasso di riferimento alternativo; - non dovrà essere interrotta la contabilizzazione delle operazioni di copertura solo a causa delle modifiche richieste dalla riforma, se la copertura soddisfa altri criteri di contabilizzazione previsti per le operazioni in oggetto; se la variazione dei tassi di interesse comporta variazioni nei flussi di cassa previsti per attività e passività finanziarie (incluse le lease liabilities), non verranno riflessi immediatamente effetti in conto economico; - è necessario che sia data disclosure in bilancio delle informazioni sui nuovi rischi derivanti dalla riforma e su come viene gestita la transizione a tassi di riferimento alternativi.

L'adozione di tale emendamento non ha comportato effetti sul bilancio della Capogruppo.

- Il 28 maggio 2020 l'International Accounting Standards Board ("IASB") ha emanato l'emendamento allo standard IFRS 16 "Leases: Covid-19- Related Rent Concessions" per facilitare i locatori nella contabilizzazione degli incentivi relativi alle locazioni (ad esempio sospensione dei canoni d'affitto o riduzione temporanea degli stessi) derivanti dalla pandemia da Covid-19. Il principio IFRS 16 già prevedeva che per definire le modalità di contabilizzazione delle modifiche contrattuali bisogna effettuare una valutazione dei singoli contratti al fine di comprendere se le modifiche hanno requisiti tali da rideterminare la passività relativa al lease (e conseguentemente il Right of Use), utilizzando un tasso di sconto rivisto. L'emendamento esenta i locatori dal valutare se gli incentivi concessi a seguito della pandemia da COVID-19 siano modifiche al contratto e consente ai medesimi soggetti di contabilizzare tali incentivi come se non fossero modifiche, pertanto immediatamente a conto economico. L'emendamento non si applica ai locatori e si applica solo agli incentivi relativi alle locazioni che si verificano come conseguenza diretta della pandemia da COVID-19 e solo se sono soddisfatte tutte le seguenti condizioni:



- la modifica comporta pagamenti sostanzialmente uguali o inferiori rispetto ai pagamenti previsti prima della modifica;
- non vi è alcuna modifica rilevante relativa ad altri termini e condizioni contrattuali.

L'emendamento prevede che qualsiasi riduzione dei pagamenti di locazione incide solo sui pagamenti entro il 30 giugno 2021. In data 31 marzo 2021, lo IASB ha pubblicato un ulteriore emendamento che estende di un anno quanto già previsto dall'emendamento di maggio 2020.

L'adozione di tale emendamento non ha comportato effetti sul bilancio della Capogruppo.

- In data 28 maggio 2020 lo IASB ha pubblicato un emendamento denominato **“Extension of the Temporary Exemption from Applying IFRS 9 (Amendments to IFRS 4)”**. Le modifiche permettono di estendere l'esenzione temporanea dall'applicazione IFRS 9 fino al 1° gennaio 2023. Tali modifiche sono entrate in vigore a partire dal 1° gennaio 2021.

L'adozione di tale emendamento non ha comportato effetti sul bilancio della Capogruppo.

1.6 Principi Contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS e IFRIC omologati dall'UE, non ancora obbligatoriamente applicabili e non adottati in via anticipata dalla Società al 31 dicembre 2021

Al 31 dicembre 2021 non stati emessi principi contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS e IFRIC omologati dall'Unione Europea non ancora obbligatoriamente applicabili e non adottati in via anticipata dal Gruppo.

1.7 Principi Contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS non ancora omologati dall'Unione Europea

Alla data di riferimento del presente documento, gli organi competenti dell'Unione Europea non hanno ancora concluso il processo di omologazione necessario per l'adozione degli emendamenti e dei principi sotto descritti.

- In data 18 maggio 2017 lo IASB ha pubblicato il principio IFRS 17 – *Insurance Contracts* che è destinato a sostituire il principio IFRS 4 – *Insurance Contracts*. L'obiettivo del nuovo principio è quello di garantire che un'entità fornisca informazioni pertinenti che rappresentino fedelmente i diritti e gli obblighi derivanti dai contratti assicurativi emessi. Lo IASB ha sviluppato lo standard per eliminare incongruenze e debolezze delle politiche contabili esistenti, fornendo un quadro unico principle-based per tenere conto di tutti i tipi di contratti di assicurazione, inclusi i contratti di riassicurazione che un assicuratore detiene. Il nuovo principio prevede inoltre dei requisiti di presentazione e di informativa per migliorare la comparabilità tra le entità appartenenti a questo settore. Il nuovo principio misura un contratto assicurativo sulla base di un General Model o una versione semplificata di questo, chiamato *Premium Allocation Approach* (“PAA”).

Le principali caratteristiche del General Model sono:

- le stime e le ipotesi dei futuri flussi di cassa sono sempre quelle correnti;
- la misurazione riflette il valore temporale del denaro;

- le stime prevedono un utilizzo estensivo di informazioni osservabili sul mercato;
- esiste una misurazione corrente ed esplicita del rischio;
- il profitto atteso è differito e aggregato in gruppi di contratti assicurativi al momento della rilevazione iniziale; e,
- il profitto atteso è rilevato nel periodo di copertura contrattuale tenendo conto delle rettifiche derivanti da variazioni delle ipotesi relative ai flussi finanziari relativi a ciascun gruppo di contratti.

L'approccio PAA prevede la misurazione della passività per la copertura residua di un gruppo di contratti di assicurazione a condizione che, al momento del riconoscimento iniziale, l'entità preveda che tale passività rappresenti ragionevolmente un'approssimazione del *General Model*. I contratti con un periodo di copertura di un anno o meno sono automaticamente idonei per l'approccio PAA. Le semplificazioni derivanti dall'applicazione del metodo PAA non si applicano alla valutazione delle passività per i claims in essere, che sono misurati con il *General Model*. Tuttavia, non è necessario aggiornare quei flussi di cassa se ci si attende che il saldo da pagare o incassare avverrà entro un anno dalla data in cui è avvenuto il claim.

L'entità deve applicare il nuovo principio ai contratti di assicurazione emessi, inclusi i contratti di riassicurazione emessi, ai contratti di riassicurazione detenuti e anche ai contratti di investimento con una *discretionary participation feature* (DPF).

Il principio si applica a partire dal 1° gennaio 2023 ma è consentita un'applicazione anticipata, solo per le entità che applicano l'IFRS 9 – *Financial Instruments* e l'IFRS 15 – *Revenue from Contracts with Customers*.

Gli amministratori non si attendono alcun effetto nel Bilancio della Capogruppo dall'adozione di questo principio.

- In data 23 gennaio 2020 lo IASB ha pubblicato un emendamento denominato **“Amendments to IAS 1 Presentation of Financial Statements: Classification of Liabilities as Current or Non-current”**. Il documento ha l'obiettivo di chiarire come classificare i debiti e le altre passività a breve o lungo termine. Le modifiche entrano in vigore dal 1° gennaio 2022 ma lo IASB ha emesso un exposure draft per rinviarne l'entrata in vigore al 1° gennaio 2023; è comunque consentita un'applicazione anticipata.

Al momento gli amministratori stanno valutando i possibili effetti dell'introduzione di questo emendamento sul Bilancio della Capogruppo.

- In data 14 maggio 2020 lo IASB ha pubblicato i seguenti emendamenti denominati:
 - *Amendments to IFRS 3 Business Combinations*: le modifiche hanno lo scopo di aggiornare il riferimento presente nell'IFRS 3 al Conceptual Framework nella versione rivista, senza che ciò comporti modifiche alle disposizioni del principio IFRS 3.
 - *Amendments to IAS 16 Property, Plant and Equipment*: le modifiche hanno lo scopo di non consentire di dedurre dal costo delle attività materiali l'importo ricevuto dalla vendita di beni prodotti nella fase di test dell'attività stessa. Tali ricavi di vendita e i relativi costi saranno pertanto rilevati nel conto economico.
 - *Amendments to IAS 37 Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets*: l'emendamento chiarisce che nella stima sull'eventuale onerosità di un contratto si devono considerare tutti i costi direttamente imputabili al contratto. Di conseguenza, la valutazione sull'eventuale onerosità di un contratto include non solo i costi incrementali (come ad esempio, il costo del materiale diretto impiegato nella lavorazione), ma anche tutti i costi che l'impresa non può evitare in quanto ha stipulato il contratto (come ad esempio, la



quota del costo del personale e dell'ammortamento dei macchinari impiegati per l'adempimento del contratto).

- *Annual Improvements 2018-2020: le modifiche sono state apportate all'IFRS 1 First-time Adoption of International Financial Reporting Standards, all'IFRS 9 Financial Instruments, allo IAS 41 Agriculture e agli Illustrative Examples dell'IFRS 16 Leases.*

Tutte le modifiche entreranno in vigore il 1° gennaio 2022.

Al momento gli amministratori stanno valutando i possibili effetti dell'introduzione di questo emendamento sul Bilancio della Capogruppo.

- In data 12 febbraio 2021 lo IASB ha pubblicato un emendamento ai seguenti standard: “*IAS 1 and IFRS Practice Statement 2 - Disclosure of Accounting Policies*” e “*IAS 8 Definition of accounting estimates*”. Le novità previste dagli emendamenti permettono ai lettori di bilancio di distinguere tra modifiche nelle stime contabili e modifiche nelle politiche contabili. Gli emendamenti sono applicabili a partire dal 1° gennaio 2023 ma è concessa una adozione anticipata.

Al momento gli amministratori stanno valutando i possibili effetti dell'introduzione di questo emendamento sul Bilancio della Capogruppo.

- In data 7 maggio 2021 lo IASB ha pubblicato un emendamento allo standard “*IAS 12 Income Taxes*”. Le modifiche previste permettono la contabilizzazione di imposte differite su talune transazioni che possono generare sia attività che passività di pari ammontare quali leasing e obblighi di smantellamento. L'attuale formulazione dello IAS 12 prevede che in determinate circostanze le società sono esentate dall'iscrizione di imposte differite quando rilevano attività o passività per la prima volta. Ciò ha creato qualche incertezza sul fatto che l'esenzione potesse essere applicata a transazioni come leasing e obblighi di smantellamento, transazioni per le quali le società rilevano sia un'attività che una passività. Le modifiche in oggetto chiariscono che l'esenzione non si applica e che le società sono tenute a riconoscere le imposte differite su tali operazioni. L'emendamento è applicabile a partire dal 1° gennaio 2023 ma è concessa una adozione anticipata.

Al momento gli amministratori stanno valutando i possibili effetti dell'introduzione di questo emendamento sul Bilancio della Capogruppo.

3. Analisi della composizione delle principali voci della situazione Patrimoniale Finanziaria

Nota 1.

Immobili, impianti e macchinari

Nell'anno 2021 non ci sono state movimentazioni della Voce ad eccezione del regolare ammortamento di periodo. Nel valore della voce “Altri beni” sono comprese le seguenti categorie:

- mobili e arredi;
- macchine elettroniche d'ufficio;
- telefoni cellulari.

Di seguito si espone la movimentazione del periodo dell'anno 2020 e quella relativa all'anno in corso.

Movimentazione Costo storico

	Costo storico 2019	Incrementi	Decrementi	Riclassifiche	Svalutazioni	Costo storico 2020
Altri beni	5.625	0	0	0	0	5.625
TOTALE	5.625	0	0	0	0	5.625

Movimentazione Fondo ammortamento

	Fondo ammor.to 2019	Ammortamenti	Decrementi	Riclassifiche	Svalutazioni	Fondo ammor.to 2020
Altri beni	4.281	587	0	0	0	4.868
TOTALE	4.281	587	0	0	0	4.868

Movimentazione Costo storico

	Costo storico 2020	Incrementi	Decrementi	Riclassifiche	Svalutazioni	Costo storico 2021
Altri beni	5.625	0	0	0	0	5.625
TOTALE	5.625	0	0	0	0	5.625

Movimentazione Fondo ammortamento

	Fondo ammor.to 2020	Ammortamenti	Decrementi	Riclassifiche	Svalutazioni	Fondo ammor.to 2021
Altri beni	4.868	514	0	0	0	5.382
TOTALE	4.868	514	0	0	0	5.382

Valore contabile netto

	Valore contabile netto 31.12.19	Valore contabile netto 31.12.20	Valore contabile netto 31.12.21
Altri beni	1.344	757	243
TOTALE	2.161	757	243

Nota 2.**Diritti d'uso**

Al 31 dicembre 2021 i diritti d'uso ammontano a complessivi Euro 48.699 e riguardano i contratti di noleggio delle auto aziendali in dotazione al personale aziendale.

Di seguito si espone la movimentazione del periodo dell'anno 2020 e quella relativa all'anno in corso.

Movimentazione costo storico

	Costo storico 31.12.2019	Incrementi	Decrementi	Effetto Cambio	Costo storico 31.12.2020
Autoveicoli	105.880	47.416	(59.149)	0	94.147
Immobili	69.377	0	(69.377)	0	0
TOTALE	175.257	47.416	(128.526)	0	94.147

Movimentazione Fondo ammortamento

	Fondo ammor.to 31.12.2019	Ammortamenti	Decrementi	Effetto Cambio	Fondo ammor.to 31.12.2020
Autoveicoli	26.655	33.626	(26.271)	0	34.010
Immobili	23.786	21.804	(45.590)	0	0
TOTALE	50.441	55.430	(56.120)	0	34.010

Movimentazione costo storico

	Costo storico 31.12.2020	Incrementi	Decrementi	Effetto Cambio	Costo storico 31.12.2021
Autoveicoli	94.147	16.978	(21.005)	0	90.120
TOTALE	94.147	16.978	(21.005)	0	90.120

Movimentazione Fondo ammortamento

	Fondo ammor.to 31.12.2020	Ammortamenti	Decrementi	Effetto Cambio	Fondo ammor.to 31.12.2021
Autoveicoli	34.010	25.277	(17.866)	0	41.421
TOTALE	34.010	25.277	(17.866)	0	41.421

Valore contabile netto

	Valore contabile netto 31.12.19	Valore contabile netto 31.12.20	Valore contabile netto 31.12.21
Autoveicoli	79.225	60.137	48.699
Immobili	45.591	0	0
TOTALE	124.816	60.137	48.699

Il valore del diritto d'uso viene sistematicamente ammortizzato in base ai termini di scadenza dei contratti di locazione considerando anche la probabilità di rinnovo del contratto in caso di presenza di un'opzione di rinnovo *enforceable*.

I canoni relativi a contratti di locazione che hanno durata pari o inferiore a 12 mesi ed i contratti in cui l'attività sottostante è di modesto valore sono iscritti a quote costanti nel conto economico in base alla durata del contratto.

Nota 3.**Avviamento**

L'avviamento al 31 dicembre 2021 è pari a Euro 10.170 mila invariato rispetto all'esercizio precedente

Avviamento

	Saldo al 31.12.2019	Incrementi	Decrementi	Perdita di valore	Saldo al 31.12.2020
Avviamento	10.170.000	0	0	0	10.170.000
TOTALE	10.170.000	0	0	0	10.170.000

Avviamento

	Saldo al 31.12.2020	Incrementi	Decrementi	Perdita di valore	Saldo al 31.12.2021
Avviamento	10.170.000	0	0	0	10.170.000
TOTALE	10.170.000	0	0	0	10.170.000

Impairment Test

La società ha effettuato l'impairment test annuale dell'avviamento iscritto nel bilancio sulla base del disposto dello IAS 36, Riduzione di valore delle attività.

L'avviamento risulta iscritto al 31 dicembre 2021, dopo il test di impairment, per un valore di Euro 10.170 mila. Esso si riferisce alla parte residua dell'avviamento emerso a seguito dell'acquisizione della società "CNI Informatica e Telematica S.p.A.", incorporata dalla Società nel 2002.

Tale avviamento, il cui valore originario era pari a Euro 41.646 mila, i) ha subito nel corso degli esercizi svalutazioni per complessivi Euro 13.646 mila, ii) è stato trasferito per Euro 15 milioni alla controllata Be Eps, a seguito della cessione del "ramo di azienda DMO-BPO", nel corso del 2017 trasferito a sua volta alla Be Solutions a seguito dell'operazione straordinaria di fusione tra le due società ed iii) è stato



trasferito per Euro 2.830 mila alla società Be Solutions nell'ambito del trasferimento del ramo di azienda della BU "Security & Mobility". Il valore residuo di tale avviamento - a seguito dello scorporo e della successiva riallocazione del valore originario avvenuto come sopra descritto in coerenza con le riorganizzazioni delle CGU avvenute negli anni precedenti - è stato allocato alla CGU Consulting in quanto rappresentativo del valore delle attività di Be Management Consulting, che prima delle suddette riorganizzazioni erano considerate - così come quelle trasferite a Be Solution - come uno sviluppo e una diversificazione delle attività core svolte nell'originaria CGU BPO/DMO. Pertanto ai fini bilancio d'esercizio il suddetto avviamento è testato unitamente al valore della partecipazione in Be Management Consulting.

Nell'esercizio 2021 gli Amministratori sulla base delle risultanze del test d'impairment e delle relative analisi di sensitività condotte, effettuato con il supporto di un consulente esterno, non hanno ritenuto di contabilizzare alcuna svalutazione dell'avviamento.

Il principio IAS 36 stabilisce ai fini dell'impairment test del goodwill di confrontare il valore recuperabile delle CGU cui è allocato il goodwill con il loro valore contabile netto complessivo. Il valore recuperabile può essere stimato facendo riferimento a due configurazioni di valore: il "valore d'uso" ed il "*fair value*" dedotti i costi di vendita.

La società ha optato per la stima del valore recuperabile sulla base del valore d'uso. Questo criterio consiste nel ricavare il valore recuperabile della CGU sulla base della attualizzazione dei flussi finanziari ad un tasso di attualizzazione. La determinazione del valore d'uso delle Cash Generating Unit ("CGU") in cui si articola l'attività del Gruppo, è stata effettuata attualizzando i flussi di cassa ("DCF Analysis") così come rinvenuti dal Piano 2022-2024.

I piani delle singole CGU considerati ai fini della stima del loro valore recuperabile sono stati predisposti dal management in conformità alle indicazioni del principio IAS 36 che richiede per la determinazione dello stesso che la proiezione dei flussi finanziari attesi delle attività debbano essere stimati facendo riferimento alle loro condizioni correnti.

Per maggiori dettagli in merito all'Impairment test condotto ai fini del bilancio consolidato, in cui l'avviamento iscritto nel presente bilancio è stato testato unitamente alla CGU "Consulting", si rimanda alla Nota Integrativa del bilancio consolidato.

Gli Amministratori segnalano che il valore recuperabile dell'avviamento è sensibile a scostamenti rispetto alle assunzioni di base utilizzate per la predisposizione del Piano 2022-2024, quali il conseguimento dei ricavi e della marginalità previsti.

Si ricorda che, per quanto concerne la stima dei flussi di cassa operativi, gli stessi derivano dai piani esaminati dal Consiglio di Amministrazione tenutosi in data 21 febbraio 2022, predisposti sulla base di un periodo di previsione esplicita di 3 anni.

Tali piani incorporano le assunzioni degli Amministratori coerenti con la strategia del Gruppo Be nei singoli business e mercati in cui opera e dipendono altresì da variabili esogene non controllabili dal management quali l'andamento dei tassi di cambio e di interesse, fattori macropolitici o sociali di impatto locale o globale.

Tali fattori esogeni, coerentemente con il principio contabile IAS 36, sono stati stimati sulla base degli elementi noti alla data di predisposizione ed esame dei piani aziendali ivi inclusi gli effetti, della diffusione a livello globale della pandemia Covid-19, di cui si è data menzione nel paragrafo 8.6 "Eventi successivi alla chiusura del bilancio al 31 dicembre 2021".

Occorre peraltro rilevare che considerate le coperture risultanti dai test di impairment dei valori patrimoniali iscritti, gli Amministratori, allo stato attuale, non ritengono vi siano elementi di incertezza circa la recuperabilità degli stessi, ma si provvederà ad un costante monitoraggio nel proseguo dell'esercizio.

Sensitività a variazioni nelle assunzioni

A causa dell'aleatorietà connessa alla realizzazione di qualsiasi evento futuro, sia per quanto concerne il concretizzarsi di tali eventi sia per quanto riguarda la misura e la tempistica della loro manifestazione, il valore d'uso dell'avviamento è particolarmente sensibile ad eventuali variazioni delle assunzioni sottostanti al test di impairment.

Ciò premesso, vengono di seguito esposti i principali driver utilizzati nella predisposizione del Piano 2022-2024 e del test di impairment che variando potrebbero causare una riduzione del valore d'uso:

- conseguimento dei ricavi previsti: il conseguimento degli obiettivi di ricavo, oltre alle azioni previste dal management, è legato anche alla domanda di mercato, al rinnovo e/o aggiudicazione delle gare previste ed al positivo sviluppo delle altre attività previste o in corso;
- raggiungimento del livello di redditività normalizzato e mantenimento di tale livello di redditività oltre il periodo del Piano 2022-2024; si segnala che una porzione significativa del valore d'uso dell'avviamento è correlata a questa assunzione;
- tassi di attualizzazione: il tasso di attualizzazione è stato calcolato sulla base di parametri di mercato esogeni e pertanto non si può escludere che un'evoluzione in senso negativo dell'attuale situazione macro-economica, o un rallentamento delle attese di ripresa, potrebbero influenzare significativamente gli stessi, portando quindi ad una modifica di quelli utilizzati nella presente analisi.

Per maggiori dettagli in merito alle analisi di sensitività si rimanda a quanto descritto nella Nota Integrativa del bilancio consolidato.

Nota 4.

Attività Immateriali

Le immobilizzazioni immateriali non risultano incrementate rispetto allo scorso esercizio. La variazione di periodo è riconducibile al regolare processo di ammortamento delle licenze dei software Talentia e del travel.

Di seguito si espone la movimentazione del periodo dell'anno 2020 e quella relativa all'anno in corso.

Movimentazione costo storico

	Costo storico 31.12.2019	Incrementi	Decrementi	Altri Movimenti	Svalutazioni	Costo storico 31.12.2020
Concessioni, licenze e marchi	12.000	0	0	0	0	12.000
TOTALE	12.000	0	0	0	0	12.000

Movimentazione fondo ammortamento

	Fondo ammor.to 31.12.2019	Ammortamenti	Decrementi	Altri Movimenti	Svalutazioni	Fondo ammor.to 31.12.2020
Concessioni, licenze e marchi	7.917	3.500	0	0	0	11.417
TOTALE	7.917	3.500	0	0	0	11.417

Movimentazione costo storico

	Costo storico 31.12.2020	Incrementi	Decrementi	Altri Movimenti	Svalutazioni	Costo storico 31.12.2021
Concessioni, licenze e marchi	12.000	0	0	0	0	12.000
TOTALE	12.000	0	0	0	0	12.000

Movimentazione fondo ammortamento

	Fondo ammor.to 31.12.2020	Ammortamenti	Decrementi	Altri Movimenti	Svalutazioni	Fondo ammor.to 31.12.2021
Concessioni, licenze e marchi	11.417	333	0	0	0	11.750
TOTALE	11.417	333	0	0	0	11.750

Valore contabile netto

	Valore contabile netto 31.12.19	Valore contabile netto 31.12.20	Valore contabile netto 31.12.21
Concessioni, licenze e marchi	4.083	583	250
TOTALE	4.083	583	250

Nota 5.**Partecipazioni in imprese controllate**

Le partecipazioni in imprese controllate ammontano ad Euro 49.053 mila e sono ricpilogate nella tabella seguente.

Nel corso dell'esercizio la Società ha perfezionato l'acquisizione del 51% del capitale sociale di Crispy Bacon Holding S.r.l., che detiene a sua volta il 100% di Crispy Bacon S.r.l. ed il 90% di Crispy Bacon Shpk, a fronte di un prezzo di circa Euro 3,3 milioni, di cui Euro 2,3 milioni pagati all'atto dell'acquisizione.

Inoltre, nel corso dell'esercizio è stata costituita la società Be The Change S.r.l., della quale la Capogruppo detiene il 100% del capitale ed è stata ceduta la partecipazione totalitaria detenuta nella società Be Think Solve Execute RO S.r.l. alla società del Gruppo Be Management Consulting S.p.A. per un corrispettivo pari ad Euro 3.940 mila.

Partecipazioni in imprese controllate

	31.12.2020	Incrementi	Decrementi	31.12.2021
Be Management Consulting S.p.A.	6.377.672	0	0	6.377.672
Be DigiTech Solutions S.p.A.	36.816.273	0	0	36.816.273
Be Corporate Services S.p.A.	450.000	0	0	450.000
Dream of Ordinary Madness (Doom) Entertainment S.r.l.	1.868.895	0	0	1.868.895
Human Mobility S.r.l.	255.000	0	0	255.000
Crispy Bacon Holding S.r.l.	0	3.274.988	0	3.274.988
Be the Change S.r.l.	0	10.000	0	10.000
Be Romania S.r.O	5.019	0	(5.019)	0
TOTALE	45.772.859	3.284.988	(5.019)	49.052.828

- **Be Shaping the Future Management Consulting S.p.A**

Be Shaping The Future, Management Consulting S.p.A. (o, in forma abbreviata Be Management Consulting S.p.A.) è una società costituita in Italia a fine 2007 con sede in Roma e capitale sociale pari ad Euro 120.000, di cui Be S.p.A. detiene, al 31 dicembre 2021, il 100%. La società opera nella consulenza direzionale e di riorganizzazione, prioritariamente rivolte al mondo finance.

- **Be Shaping the Future DigiTech Solutions S.p.A.**

Be Shaping the Future, DigiTech Solutions S.p.A. (o, in forma abbreviata Be Solutions S.p.A. o Be DigiTech Solutions S.p.A), società costituita in Italia ed operante nel settore dell'Information Technology, ha un capitale sociale pari ad Euro 7.548.441. Be Shaping the Future S.p.A. detiene il 100% della società.

- **Be Shaping the Future Corporate Services S.p.A.**

Be Shaping the Future Corporate Services S.p.A, società costituita a fine 2019 con l'intento di centralizzare in un'unica società lo svolgimento delle attività di prestazione dei Servizi Corporate, ha sede in Roma ed un capitale sociale pari ad Euro 450.000. Be Shaping the Future S.p.A. detiene il 100% della società.

- **Dream of Ordinary Madness (Doom) Entertainment S.r.l**

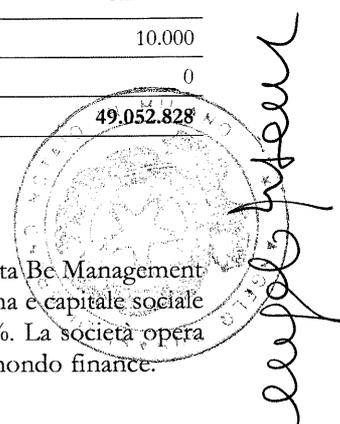
Dream of Ordinary Madness (Doom) Entertainment, società costituita in Italia ad aprile 2020 da uno spinoff della società ZDF dell'artista Federico Lucia (in arte Fedez) con sede a Milano, con un capitale pari ad Euro 10.000, opera nell'area di business dedicata al Digital Engagement. Be Shaping the Future S.p.A. detiene il 51% della società.

- **Human Mobility S.r.l.**

Human Mobility S.r.l., società costituita in Italia a giugno 2020 con sede a Milano, con un capitale pari ad Euro 10.000, opera nell'area di business dedicata al Digital Engagement. Be Shaping the Future S.p.A. detiene il 51% della società.

- **Crispy Bacon Holding S.r.l.**

Crispy Bacon Holding S.r.l. società con sede a Marostica, con un capitale pari ad Euro 12 mila, opera nell'industria dei servizi finanziari, è partecipata al 51% dalla Be Shaping the Future S.p.A..



Crispy Bacon Holding S.r.l. detiene il 100% di Crispy Bacon S.r.l., con sedi a Marostica e Milano, ed il 90% di Crispy Bacon Shpk, con sede a Tirana, il cui rimanente 10% è detenuto da soci terzi locali.

- **Be the Change S.r.l.**

Be the Change S.r.l. società costituita a fine 2021 con sede a Milano, rivestirà nel breve termine il ruolo di holding del polo “Digital” Engagement del Gruppo. Be Shaping the Future S.p.A. detiene il 100% della società.

Di seguito viene presentato in forma tabellare un riepilogo delle partecipazioni possedute:

Società	Sede	Capitale Sociale	P.N al 31.12.2021	Risultato di esercizio al 31.12.2021	Quota posseduta	Valore di carico al 31.12.2021
Be Management Consulting S.p.A.	Roma	120.000	10.234.705	8.080.025	100%	6.377.672
Be Digitech Solutions S.p.A.	Roma	7.548.441	24.255.133	4.597.947	100%	36.816.273
Be Corporate Services S.p.A.	Roma	450.000	663.983	113.795	100%	450.000
Dream of Ordinary Madness S.r.l.	Milano	10.000	1.024.330	441.845	51%	1.868.895
Human Mobility S.r.l.	Milano	10.000	329.097	(36.539)	51%	255.000
Crispy Bacon Holding S.r.l.	Marostica	12.000	496.401	33.266	51%	3.274.988
Be the Change S.r.l.	Milano	10.000	976	(9.024)	100%	10.000

Le differenze risultanti tra il valore di carico della partecipazione e la quota di patrimonio netto di pertinenza della Capogruppo sono attribuibili agli avviamenti e/o attivi rilevati in sede di acquisizione.

Si evidenzia che i valori delle partecipazioni iscritte nel bilancio della Capogruppo sono stati assoggettati a test di impairment in accordo con il disposto dello IAS 36, ad eccezione della Be Think Solve Execute RO S.r.l., Be Corporate Services S.p.A. e Human Mobility S.r.l. (in liquidazione) e Crispy Bacon Holding S.r.l. ritenute non rilevanti.

In particolare l'*impairment test* e le relative stime sono state condotte:

- stimando il valore d'uso delle singole partecipazioni sulla base dell'unlevered discounted cash flow, ossia determinandone, anzitutto l'enterprise value e, poi, sottraendo dallo stesso valore la posizione finanziaria netta di ciascuna società o sub-holding calcolata su base subconsolidata (per Be Management Consulting S.p.A. e Be Digitech Solutions S.p.A.);
- attualizzando i flussi finanziari unlevered post tax riconducibili a ciascuna società o sub-holding in funzione del relativo costo medio ponderato del capitale (WACC) ed in particolare il tasso di attualizzazione post tax è risultato pari al 8,58% per le partecipazioni in Be Digitech Solutions S.p.A., in Be Management Consulting S.p.A. e in Dream of Ordinary Madness Entertainment S.r.l.;
- valutando separatamente i flussi che esprimono profili di rischio differenti;

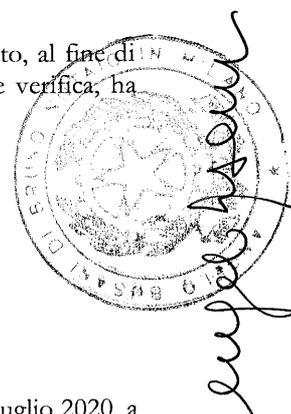
- confrontando il valore d'uso così determinato con il valore contabile delle partecipazioni operative iscritte nel bilancio separato della Capogruppo al 31 dicembre 2021;
- effettuando un'analisi di sensitività del valore d'uso rispetto alle variazioni degli assunti di base.

Con riferimento alle analisi di sensitività relative all'Impairment test sulle partecipazioni si segnala che i tassi di attualizzazione post-tax che rendono il valore contabile delle partecipazioni uguale al loro valore d'uso sono rispettivamente pari a:

- 16,67% con riferimento alla partecipazione in Be Digitech Solutions.
- 24,88% con riferimento alla partecipazione in Dream of Ordinary Madness Entertainment S.r.l.

Con riferimento alla partecipazione in Be Management Consulting il valore d'uso della partecipazione risulta essere significativamente superiore al valore contabile, pertanto, l'informativa sul WACC di pareggio non risulta significativa.

Per completezza è stato sviluppato il calcolo del valore d'uso anche a livello consolidato, al fine di verificare la tenuta dei valori relativi all'intero capitale investito netto di Gruppo. Tale verifica, ha condotto a un valore d'uso superiore al valore contabile del capitale investito netto.



Nota 6.

Partecipazioni in altre imprese

La Voce “Partecipazioni in altre imprese”, valutate al *fair value*, si riferisce:

- alla quota di partecipazione, pari ad Euro 500 mila, acquisita nel corso del mese di luglio 2020, a seguito della sottoscrizione di un aumento di capitale della società YOLO S.r.l.. La partecipazione di Be è pari al 2,5% del capitale della società YOLO. Be aderisce inoltre ad un nuovo Patto Parasociale che lega i soci fondatori e i nuovi investitori. Non si è proceduto ad effettuare impairment test sia per l'irrilevanza in termini di valore sia in quanto la sottoscrizione dell'aumento di capitale è avvenuta di recente e pertanto il valore iscritto in bilancio rappresenta al 31 dicembre 2021 un valore di mercato (Fair value).
- alla quota di partecipazione, pari ad Euro 60 mila circa, per l'acquisto da parte della Capogruppo nella società Eastwest European Institute S.r.l organizzazione indipendente che si occupa di ricerche e analisi geopolitiche, organizzazione di eventi scientifici e progetti di formazione.

Partecipazioni in altre imprese

	Saldo al 31.12.2020	Incrementi	Decrementi	Saldo al 31.12.2021
Partecipazioni in altre imprese	500.000	60.000	0	560.000
TOTALE	500.000	60.000	0	560.000

Nota 7.

Crediti finanziari ed altre attività finanziarie non correnti

La voce “Crediti finanziari non correnti verso Controllate” è relativa a un finanziamento *intercompany* che è stato rimborsato anticipatamente nell'esercizio in esame.

Crediti finanziari non correnti verso Controllate

	Saldo al 31.12.2021	Saldo al 31.12.2020
Crediti finanziari non correnti verso Controllate	0	556.209
TOTALE	0	556.209

Nota 8.**Crediti Commerciali**

I crediti commerciali risultano principalmente composti da Euro 720 mila verso società del Gruppo e sono dovuti al riaddebito delle royalties per l'utilizzo del marchio "Be".

Crediti Commerciali

	Saldo al 31.12.2021	Saldo al 31.12.2020
Crediti verso clienti	0	3.000
Fondo Svalutazione crediti verso clienti	0	(3.000)
Fatture da emettere	4.600	0
Crediti verso Società del Gruppo	719.701	1.392.382
TOTALE	724.301	1.392.382

Si riporta di seguito la movimentazione del fondo svalutazione crediti, azzeratosi nell'esercizio.

Fondo Svalutazione Crediti

	Saldo al 31.12.2021	Saldo al 31.12.2020
Saldo iniziale	3.000	193.000
Accantonamenti	0	0
Utilizzi/rilasci	(3.000)	(190.000)
TOTALE	0	3.000

Nota 9.**Altre attività e crediti diversi**

Le Altre attività e crediti diversi sono composte principalmente dal credito Iva ed altre imposte indirette, per Euro 833.478, e dalla voce "Altri crediti verso Società del Gruppo", per Euro 22.926.552, che include il credito da consolidato fiscale verso le società controllate.

Altre attività e crediti diversi

	Saldo al 31.12.2021	Saldo al 31.12.2020
Anticipi a fornitori per servizi	300	1
Crediti verso dipendenti	561	227
Credito Iva ed altre imposte indirette	833.478	332.087
Ratei e Risconti attivi	171.500	62.848
Altri crediti v/so società del Gruppo	22.926.552	18.557.736
Altri crediti commerciali correnti	14.346	71.733
Depositi cauzionali a breve	6.000	6.000
TOTALE	23.952.737	19.030.632

Nota 10.**Crediti Tributari per imposte dirette**

La voce “Crediti rimborsi IRES” si riferisce ad un credito acquisito dalla Società nell’esercizio 2017 dalla controllata A&B S.p.A. in liquidazione e relativo ad una richiesta di rimborso per una pregressa situazione creditoria.

Nello scorso esercizio la Società presentava una situazione creditoria verso l’Erario, per imposte correnti relative a IRES per Euro 414 mila al netto degli acconti pagati nell’anno 2020; nel 2021, invece, la Società presenta una posizione debitoria per Euro 2.821 migliaia, si veda Nota 23 “Debiti tributari”.

**Crediti tributari per imposte dirette**

	Saldo al 31.12.2021	Saldo al 31.12.2020
Crediti rimborsi IRES	46.673	46.673
Crediti v/so Erario consolidato fiscale	0	414.295
TOTALE	46.673	460.968

Nota 11.**Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti**

La voce è composta interamente dai crediti verso le società controllate per un importo pari ad Euro 20.196 mila a fronte dell’attività di tesoreria centralizzata dalla Capogruppo.

Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti

	Saldo al 31.12.2021	Saldo al 31.12.2020
Crediti finanziari verso Società del Gruppo	20.196.120	12.247.689
TOTALE	20.196.120	12.247.689

Nota 12.**Disponibilità liquide e mezzi equivalenti**

Il saldo rappresenta le disponibilità liquide esistenti sui conti correnti bancari e postali e l'esistenza di valori in cassa alla data del 31 dicembre 2021.

Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

	Saldo al 31.12.2021	Saldo al 31.12.2020
Depositi bancari e postali	50.420.614	50.159.767
Denaro e valori in cassa	197	175
TOTALE	50.420.811	50.159.942

Nota 13.**Patrimonio Netto****Capitale Sociale e Riserve**

Alla data del 31 dicembre 2021, il capitale sociale di Be S.p.A interamente sottoscritto e versato è pari ad Euro 27.109.165 suddiviso in n. 134.897.272 azioni ordinarie prive di valore nominale.

Le azioni di Be S.p.A sono negoziate nel segmento STAR del mercato MTA organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A.

Si rammenta che nell'esercizio 2013 l'aumento di capitale ha comportato l'integrale sottoscrizione delle n. 65.719.176 azioni ordinarie di nuova emissione, ad un prezzo di collocamento fissato in Euro 0,19 per ciascuna nuova azione, di cui 0,10 da imputare a Capitale Sociale, per un controvalore complessivo pari a Euro 12.486.643,44, di cui Euro 6.571.917,60 a Capitale Sociale e 5.914.725,84 a Riserva Sovrapprezzo.

In data 22 aprile 2021 l'Assemblea degli Azionisti ha approvato il Bilancio di Esercizio di Be S.p.A. al 31 dicembre 2020, deliberando di destinare l'utile d'esercizio, pari ad Euro 6.505.134,49 a Riserva legale per Euro 325.256,72 e la parte residua ad Utili a Nuovo, per Euro 6.179.877,77, e di distribuire un dividendo pari ad Euro 0,03 per azione, attingendo agli Utili a Nuovo.

Il dividendo è stato posto in pagamento in data 26 maggio 2021 - data stacco cedola n. 11 il 24 maggio 2021 e record date il 25 maggio 2021 per complessivi Euro 3.832.194,36.

Le riserve sono pari ad Euro 12.517 mila e sono costituite:

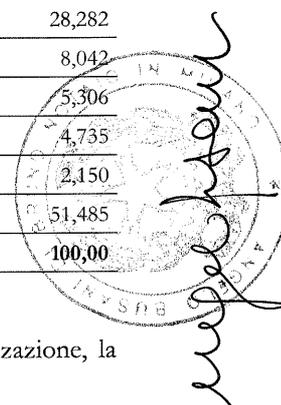
- dalla "riserva legale" di Euro 1.126 mila, che mostra un incremento di Euro 325 mila a fronte della destinazione dell'utile dell'esercizio 2020;
- dalla "riserva straordinaria" di Euro 4.732 mila, che mostra un incremento netto di Euro 2.348 mila a fronte della distribuzione dei dividendi dell'esercizio 2020;
- dal residuo della "riserva sovrapprezzo azioni" per Euro 15.168 mila che risulta non movimentata nel 2020;

- da altre riserve negative per Euro 691 mila per gli oneri rilevati direttamente a patrimonio netto, relativi ai costi per gli aumenti di capitale per Euro 606 mila, alla contabilizzazione dei derivati IRS di copertura accessi su finanziamenti per Euro 20 mila e dall'effetto TFR IAS 19 per Euro 65 mila.
- dalla riserva negativa per azioni proprie per Euro 7.818 mila.

Al 31 dicembre 2021 le azioni in circolazione ammontano a n. 134.897.272, e la compagine sociale, secondo quanto risulta dalle comunicazioni effettuate ai sensi dell'art. 120 del "Testo Unico delle disposizioni in materia di intermediazione Finanziaria" (T.U.F.) nonché in relazione alle comunicazioni ricevute secondo il regolamento di *internal dealing*, risulta come segue.

Azionisti

	Nazionalità	N. Azioni	% Capitale ordinario
Tamburi Investment Partners S.p.A.	Italiana	38.152.225	28,282
Innishboffin S.r.l.	Italiana	10.847.792	8,042
Be Shaping the Future S.p.A	Italiana	7.157.460	5,306
Stefano Achermann	Italiana	6.386.826	4,735
Carma Consulting S.r.l.	Italiana	2.900.779	2,150
Flottante		69.452.190	51,485
TOTALE		134.897.272	100,00



Le poste di Patrimonio netto sono così distinte secondo l'origine, la possibilità di utilizzazione, la distribuibilità e l'avvenuta utilizzazione nei tre esercizi precedenti:

Natura/Descrizione	Importo	Possibilità Utilizzo (*)	Quota Disponibile	Utilizzi nei 3 esercizi prec. per copertura perdita	Utilizzazioni eff. nei 3 es. prec. per altre ragioni
Capitale	27.109.165				
Riserva azioni proprie acquistate	(7.818.293)				
Riserva sovrapprezzo azioni	15.168.147	A,B	15.168.147		
Riserva legale	1.126.180	A,B	1.126.180		
Riserva straordinaria	4.732.488	A,B,C	4.732.488		
Altre Riserve	(691.053)				
Totale	39.626.634		21.026.815		
Quota non distribuibile			16.294.327		
Residua quota distribuibile			4.732.488		

Legenda: **A:** per aumento di capitale **B:** per copertura perdite **C:** per distribuzione ai soci

Piani di stock-option

La società non ha in essere piani di stock-option.

Azioni proprie

Si ricorda che in data 26 aprile 2018 si era riunita, in seconda convocazione, l'assemblea degli Azionisti di Be, in sede ordinaria e straordinaria deliberando, tra l'altro, di approvare su proposta del Consiglio di Amministrazione, il piano di acquisto e alienazione, in una o più volte, su base rotativa, di azioni ordinarie della Società sino a concorrenza del numero massimo consentito dalla legge (ad oggi rappresentato da un numero di azioni non superiore al 20% del capitale sociale), da determinarsi anche in funzione delle disposizioni di legge e regolamentari di tempo in tempo vigenti e del capitale sociale esistente al momento di ogni acquisto.

Nel corso dell'Assemblea degli Azionisti del 22 aprile 2020 l'Assemblea aveva approvato un nuovo piano di acquisto di azioni proprie, previa revoca della delibera di autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie, assunta dall'Assemblea ordinaria degli Azionisti del 18 aprile 2019.

La Società al 31 dicembre 2020 aveva acquistato complessivi n. 6.906.805 di azioni proprie pari al 5,12% del capitale sociale per un controvalore di Euro 7.450.519.

Nel corso dell'Assemblea degli Azionisti del 22 aprile 2021 in sede ordinaria l'Assemblea ha deliberato su proposta del Consiglio di Amministrazione il nuovo piano di acquisto e disposizione di azioni proprie, previa revoca dell'autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie concessa dall'Assemblea ordinaria degli azionisti del 22 aprile 2020.

Avendo dato seguito al programma di acquisto di azioni proprie sopracitato, al 31 dicembre 2021 Be S.p.A. detiene n. 7.157.460 azioni proprie, pari al 5,306% del capitale della Società, per un controvalore complessivo iscritto in apposita riserva pari a Euro 7.818.294.

Nota 14

Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti

I debiti finanziari non correnti, pari ad Euro 31.760 mila circa, si riferiscono principalmente a debiti verso istituti di credito per finanziamenti chirografari a medio lungo termine per le quote con scadenze oltre 12 mesi.

Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti

	Saldo al 31.12.2021	Saldo al 31.12.2020
Debiti finanziari verso istituti di credito non correnti	31.759.581	25.481.811
TOTALE	31.759.581	25.481.811

I finanziamenti in corso al 31 dicembre 2021 e le relative scadenze sono esposti di seguito.

Finanziamenti	Saldo al 31.12.2021	< 1 Anno	>1<2 Anni	>2<3 Anni	>3<4 Anni	>4 Anni
Finanziamenti con scadenza 2022	5.807.932	5.807.932	0	0	0	0
Finanziamenti con scadenza 2023	22.896.050	15.843.278	7.052.772	0	0	0
Finanziamenti con scadenza 2025	13.298.459	3.452.936	3.485.378	3.518.129	2.842.016	0
Finanziamenti con scadenza 2026	6.319.493	1.373.821	1.391.074	1.408.544	1.426.234	719.820
Finanziamenti con scadenza 2028	10.000.000	0	1.000.000	2.000.000	2.000.000	5.000.000
TOTALE FINANZIAMENTI	58.321.933	26.477.967	12.929.224	6.926.674	6.268.249	5.719.820

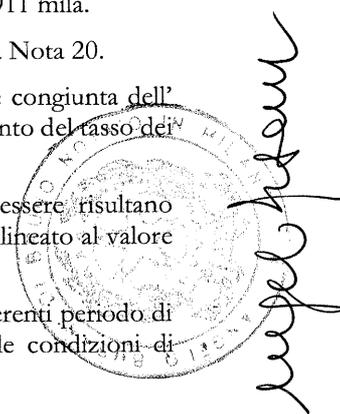
Nel corso del 2021 la Be S.p.A. ha stipulato nuovi finanziamenti a medio lungo termine per un totale di Euro 38.000 mila mentre nel periodo i rimborsi effettuati ammontano ad Euro 21.911 mila.

Per la quota a breve termine dei finanziamenti a medio e lungo termine si rimanda alla Nota 20.

Tra i debiti finanziari a lungo si segnala l'effetto positivo derivante dall'applicazione congiunta dell'*amortizing cost* e del *fair value* dei quattro contratti IRS a copertura del rischio di incremento del tasso dei finanziamenti a tasso variabile in essere al 31 dicembre 2021, per totali Euro 84 mila.

Relativamente all'esercizio 2021 i covenants presenti su alcuni finanziamenti in essere risultano rispettati. Si segnala che il valore equo dei suddetti finanziamenti è sostanzialmente allineato al valore contabile degli stessi.

Le condizioni di finanziamento sono rappresentative di negoziazioni avvenute in differenti periodo di tempo che rispecchiano la durata del finanziamento, eventuali garanzie prestate, le condizioni di mercato nonché il merito creditizio del Gruppo alla data di sottoscrizione.



Nota 15.

Passività finanziarie da diritti d'uso correnti e non correnti

Le passività finanziarie da diritti d'uso correnti e non correnti al 31 dicembre 2021 sono pari ad Euro 51 mila e fanno riferimento contratti di noleggio delle auto aziendali in dotazione al personale. I valori attivi riferiti ai contratti di noleggio di cui sopra sono esposti in Nota 2.

Nel corso dell'esercizio sono stati rimborsati Euro 25.433 mila, contro un importo di Euro 52.877 mila nel corso del 2020.

Con riferimento alle opzioni ed esenzioni previste dall'IFRS 16, si ricorda che per i noleggi degli autoveicoli la durata media di attualizzazione è pari ad anni 3 ed i contratti non prevedono opzioni di rinnovo.

Passività finanziarie da diritti d'uso correnti e non correnti

	Saldo al 31.12.2021	Saldo al 31.12.2020
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti	22.682	24.498
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti	28.379	38.157
TOTALE	51.061	62.655

Nota 16.**Fondi rischi e oneri futuri**

I fondi rischi ed oneri hanno avuto nel corso dell'esercizio la seguente movimentazione:

Fondi rischi e oneri futuri

	Saldo al 31.12.2020	Incrementi	Decrementi	Saldo al 31.12.2021
Altri fondi rischi ed oneri	1.492.500	1.954.166		3.446.666
Fondi rischi su personale LT	36.078			36.078
TOTALE	1.528.578	1.954.167		3.482.744

Il fondo rischi su personale pari a Euro 36 mila al 31 dicembre 2021 si riferisce a contenziosi in essere con i dipendenti e non ha subito variazioni nel corso dell'esercizio in esame.

L'incremento della voce "Altri fondi rischi ed oneri" per Euro 1.954 mila è riferito all'eventuale costo sostenuto dalla Società per gli emolumenti variabili da riconoscere agli amministratori esecutivi e ai "key partners" al raggiungimento degli obiettivi triennali definiti dal Piano 2021-2023.

Gli stessi sono rilevati a conto economico nella voce "Costi per piani a benefici definiti" per cui si rimanda alla Nota 32. Con riferimento a tali bonus si segnala che l'importo è stato iscritto per il valore nominale senza procedere ad alcuna attualizzazione in quanto gli effetti sarebbero stati poco rilevanti.

Nota 17.**Benefici verso dipendenti (TFR)****Benefici verso dipendenti (TFR)**

	Saldo al 31.12.2020	Utilizzo	Incrementi/Decrementi	Perdite (utili)attuariali riconosciute	Saldo al 31.12.2021
Fondo TFR	159.838	(4.748)	(47.039)	(6.084)	101.967
TOTALE	159.838	(4.748)	(47.039)	(6.084)	101.967

Il decremento netto del fondo TFR, pari a Euro 58 mila, è relativo:

- ai decrementi per trasferimenti per Euro 47 mila;
- all'utilizzo per TFR anticipato per Euro 5 mila;
- al decremento relativo all'effetto attuariale derivante dall'applicazione dello IAS 19 per Euro 6 mila.

La passività iscritta in bilancio è composta come segue:

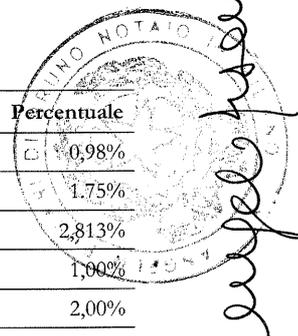
	Saldo al 31.12.2021
Valore attuale dell'obbligazione	108.051
(Perdita)/utile attuariale rilevato tra le altre componenti del conto economico complessivo	(6.084)
Passività iscritta in bilancio	101.967

Il costo relativo alla passività è composto come segue:

	Esercizio 2021
Interessi passivi	622
Riduzioni ed estinzioni/ Costo previdenziale per prestazioni passate	0

Le assunzioni utilizzate ai fini della determinazione dell'obbligazione verso i dipendenti per il Trattamento di Fine Rapporto sono le seguenti:

Principali Ipotesi Attuariali	Percentuale
Tasso annuo attualizzazione	0,98%
Tasso annuo inflazione	1,75%
Tasso annuo incremento TFR	2,813%
Incremento annuo retribuzioni	1,00%
Frequenza di anticipazione del TFR/anni anzianità	2,00%
Anni anzianità/tasso annuo di turn-over: fino a 10 anni	4,00%
Anni anzianità/tasso annuo di turn-over: da 10 anni a 30 anni	4,00%
Anni anzianità/tasso annuo di turn-over oltre 30 anni	6,00%



Di seguito si riportano le informazioni aggiuntive richieste dallo IAS19 emendato:

- analisi di sensitività:

Società	variazione delle ipotesi						
	TFR	freq. turnover		tasso inflazione		tasso attualizzazione	
			+1%	-1%	+ 1/4 %	- 1/4 %	+ 1/4 %
Be S.p.A.	101.967	100.861	103.211	103.734	100.239	99.186	104.865

Indicazione del contributo per l'esercizio successivo¹ e della durata media finanziaria dell'obbligazione per i piani a beneficio definito:

Società	Service Cost	Duration del piano
Be S.p.A.	0	11,8

¹ Il service cost risulta nullo in applicazione della metodologia adottata per le Società con in media almeno 50 dipendenti nel corso del 2006.

Il numero medio dei dipendenti dell'esercizio 2021, per categoria è evidenziato nella tabella seguente:

Descrizione

	N.medio esercizio corrente	N.medio esercizio precedente
Dirigenti	5	5
Quadri	4	6
Impiegati	2	3
Apprendisti	0	1
Stagisti	1	1
Totale	12	16

Nota 18.

Imposte differite

Le imposte differite sono pari ad Euro 1.409.967 contro un importo pari ad Euro 2.930.994 al 31 dicembre 2020.

Imposte differite

	Saldo al 31.12.2020	Incrementi	Decrementi	Riclassifica	Saldo al 31.12.2021
Imposte differite	2.930.994	0	0	(1.521.027)	1.409.967
TOTALE	2.930.994	0	0	(1.521.027)	1.409.967

Nel corso dell'esercizio non sono state accantonate imposte differite.

Per maggiori dettagli si rimanda alla Nota 34.

La natura e la riconciliazione del saldo delle imposte differite è dettagliata nella tabella seguente:

	2020		2021	
<i>(Valori espressi in migliaia di Euro)</i>	Differenza Temporanea	Imposta	Differenza temporanea	Imposta
Avviamento	10.170	2.931	10.170	2.931
Imposte anticipate	3.839	(921)	6.338	(1.521)
TOTALE	14.009	2.010	16.508	1.410

Tra le imposte differite sono state riclassificate i valori delle imposte anticipate presenti a bilancio. Di seguito si fornisce la movimentazione.

Imposte anticipate

	Saldo al 31.12.2020	Incrementi	Decrementi	Altri movimenti	Riclassifica	Saldo al 31.12.2021
Imposte anticipate	921.466	637.685	(35.970)	(2.154)	(1.521.027)	0
TOTALE	921.466	637.685	(35.970)	(2.154)	(1.521.027)	0

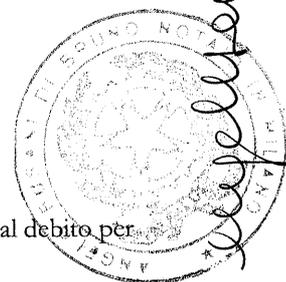
Le imposte anticipate in bilancio sono iscritte in base al presupposto di ragionevole recuperabilità delle stesse e si riferiscono alle svalutazione dei crediti e agli emolumenti relativi agli amministratori che si prevede di recuperare a fronte di redditi imponibili futuri. Nello specifico, la recuperabilità delle imposte anticipate è basata sugli imponibili fiscali attesi dalle società partecipanti il consolidato fiscale nel periodo riferito al Piano Industriale 2022-2024.

Le imposte anticipate sono state calcolate utilizzando le seguenti aliquote: IRES 24 % ed IRAP 3,9% - 4,82%.

Per i dettagli circa gli incrementi di periodo si rimanda al prospetto di dettaglio delle imposte anticipate allegato alla Nota 34. I decrementi del periodo sono riferiti principalmente a utilizzi dei Fondi rischi. La Voce non include imposte anticipate per perdite fiscali pregresse.

Nota 19.**Altre passività non correnti**

Le altre passività non correnti presentano al 31 dicembre un saldo pari a 829 mila relativo al debito per l'acquisto della partecipazione della Crispy Bacon Holding S.r.l.

**Altre passività non correnti**

	Saldo al 31.12.2021	Saldo al 31.12.2020
Altre passività non correnti	829.319	0
TOTALE	829.319	0

Nota 20.**Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti**

I debiti correnti verso istituti di credito pari a Euro 26.890, risultano costituiti principalmente per Euro 26.478 mila dalle quote a breve per finanziamenti con scadenza a medio e a lungo termine, per Euro 331 mila dal saldo banca negativo e per Euro 81 mila dagli interessi passivi maturati e non liquidati.

I debiti finanziari verso le società del Gruppo, pari a Euro 36.171 mila, si riferiscono ai rapporti di Cash-pooling e conti reciproci intrattenuti dalla Capogruppo con le società del Gruppo al fine di ottimizzare la gestione di tesoreria a livello di Gruppo.

Debiti finanziari ed altre passività correnti

	Saldo al 31.12.2021	Saldo al 31.12.2020
Debiti finanziari verso istituti di credito	26.890.122	18.525.930
Debiti finanziari verso Società del Gruppo	36.170.862	39.995.828
Altri debiti finanziari	0	93.722
TOTALE	63.060.984	58.615.480

Indebitamento finanziario netto

L'indebitamento finanziario netto al 31 dicembre 2021 è pari a Euro 25.084 mila circa (Euro 21.752 mila al 31 dicembre 2020 proforma).

Si riporta di seguito il prospetto di dettaglio della composizione dell'indebitamento finanziario netto determinato secondo quanto previsto dalla Comunicazione Consob DEM/6064293 del 28 luglio 2006 e in conformità con le raccomandazioni ESMA/2013/319 per l'anno 2021 e 2020. Per i dettagli della tabella seguente si rimanda a quanto esposto in precedenza alle note 11, 12, 14, 15 e 20.

	31.12.2021	31.12.2020	Δ	Δ%
A Disponibilità liquide	50.420.811	50.159.942	260.869	0,5%
B Mezzi equivalenti a disponibilità liquide	0	0	0	0
C Altre attività finanziarie correnti	20.196.120	12.247.689	7.948.432	64,9%
D Liquidità (A+B+C)	70.616.931	62.407.631	8.209.300	13,2%
E Debito finanziario corrente	36.583.017	41.770.538	(5.187.521)	(12,4)
F Parte corrente del debito finanziario non corrente	26.500.649	16.869.441	9.631.208	57,1%
G Indebitamento finanziario corrente (E+F)	63.083.666	58.639.979	4.443.687	7,6%
H Indebitamento finanziario corrente netto (G-D)	(7.533.265)	(3.767.652)	(3.765.613)	99,9%
I Debito finanziario non corrente	31.787.960	25.519.968	6.267.992	24,6%
J Strumenti di debito	0	0	0	0
K Debiti commerciali e altri debiti non correnti	829.319	0	829.319	0
L Indebitamento finanziario netto non corrente (I+J+K)	32.617.279	25.519.968	7.097.311	27,8%
M Totale indebitamento finanziario (H+L)	25.084.014	21.752.316	3.331.698	15,3%

Si precisa che oltre alle disponibilità liquide per Euro 50,4 milioni (Euro 50,2 milioni al 31 dicembre 2020) l'indebitamento finanziario netto risulta così dettagliato:

- crediti finanziari correnti per Euro 20,2 milioni (Euro 12,2 milioni al 31 dicembre 2020) che fanno riferimento interamente a crediti verso le società controllate sotto forma di partite relative a operazioni di tesoreria centralizzata;
- debiti correnti pari a Euro 63,1 milioni (Euro 58,6 milioni al 31 dicembre 2020) relativi:
 - ai debiti "bancari correnti" per Euro 36,6 milioni riferiti principalmente ad interessi maturati e non liquidati per Euro 0,1 milioni, saldo banca negativo per Euro 0,3 milioni e ai debiti verso le società controllate dovute all'attività di tesoreria accentrata per Euro 36,2 milioni;

- alla parte corrente del debito finanziario non corrente per Euro 26,5 milioni riferiti principalmente alla quota a breve termine dei finanziamenti a lungo termine per Euro 26,5 milioni (Euro 16,8 milioni al 31 dicembre 2020) e ad una parte residuale dei debiti per diritto d'uso correnti;
- debiti finanziari non correnti, pari ad Euro 32,6 milioni (Euro 25,5 milioni al 31 dicembre 2020) di cui:
 - Euro 31,8 milioni (Euro 30,3 milioni al 31 dicembre 2020) riferiti a debiti verso istituti di credito per finanziamenti chirografari a medio lungo termine per le quote in scadenza oltre 12 mesi e ad una parte residuale dei debiti per diritto d'uso non correnti;
 - Euro 0,8 milioni riferiti alle quote a lungo del debito residuo del prezzo attualizzato per earn-out in virtù dei contratti di put&call.

Di seguito si evidenziano gli effetti delle modifiche al principio contabile internazionale IAS 7 apportate dalla pubblicazione del documento “*Disclosure Initiative (Amendments to LAS 7)*”.

<i>(Valori in migliaia di Euro)</i>	31.12.2019	Flusso Monetario ²	Flussi non monetari				Altre variazioni	31.12.2020
			Variazione Area Consolidamento ³	Differenze cambio	Effetti IFRS 16			
Indebitamento finanziario non corrente	(20.987.035)	(4.461.180)	0	0	22.457	(94.210)	(25.519.968)	
Indebitamento finanziario corrente	(32.217.334)	(38.462.313)	0	0	39.668	12.000.000	(58.639.979)	
Crediti finanziari correnti	10.957.755	782.633	0	0	0	507.301	12.247.689	
Passività nette derivanti da attività finanziamento	(42.246.614)	(42.140.860)	0	0	62.125	12.413.091	(71.912.258)	
Liquidità	26.280.598	23.879.344	0	0	0	0	50.159.942	
Impegni finanziari per nuovi acquisti di partecipazioni	0	0	0	0	0	0	0	
Indebitamento finanziario netto	(15.966.016)	(18.261.516)	0	0	62.125	12.413.091	(21.752.316)	

² Flussi esposti nel Rendiconto Finanziario.

³ Per le operazioni di acquisizioni/ dismissioni si rimanda al paragrafo 2.13 “Aggregazioni Aziendali avvenute nel periodo di riferimento”.

<i>(Valori in migliaia di Euro)</i>	31.12.2020	Flusso Monetario ⁴	Flussi non monetari				31.12.2021
			Variazione Area Consolidamento ⁵	Differenze cambio	Effetti IFRS 16	Altre variazioni	
Indebitamento finanziario non corrente	(25.519.968)	(6.362.156)	0	0	9.778	84.386	(31.787.960)
Indebitamento finanziario corrente	(58.639.979)	(4.393.978)	0	0	1.816	(51.525)	(63.083.666)
Crediti finanziari correnti	12.247.689	23.246.269	(3.934.981)	0	0	(11.362.857)	20.196.120
Passività nette derivanti da attività finanziamento	(71.912.258)	11.933.925	(3.934.981)	0	11.594	(11.329.996)	(74.675.506)
Liquidità	50.159.942	260.869	0	0	0	0	50.420.811
Impegni finanziari per nuovi acquisti di partecipazioni	0	0	(829.319)	0	0	0	(829.319)
Indebitamento finanziario netto	(21.752.316)	12.194.794	(3.934.981)	0	11.594	(11.329.996)	(25.084.014)

Nota 21.

Debiti Commerciali

I debiti commerciali sono sorti in seguito ad acquisto di beni o servizi effettuati nel territorio nazionale ed hanno scadenza entro 12 mesi. Tali importi si riferiscono sostanzialmente a forniture di servizi ed attrezzature, nonché a canoni di noleggio e manutenzione.

I debiti verso società del gruppo fanno riferimento riaddebiti per servizi It, affitto delle sedi e distacchi del personale.

Debiti commerciali

	Saldo al 31.12.2021	Saldo al 31.12.2020
Debiti verso fornitori	652.888	584.063
Debiti verso Società del Gruppo	1.002.558	1.041.614
Debiti verso altre Parti Collegate	18.300	18.450
TOTALE	1.673.746	1.644.127

⁴ Flussi esposti nel Rendiconto Finanziario.

⁵ Per le operazioni di acquisizioni/dismissioni si rimanda al paragrafo 2.13 "Aggregazioni Aziendali avvenute nel periodo di riferimento."

Nota 22.**Fondi rischi correnti**

La voce “Fondi rischi correnti” pari ad Euro 360 mila, include gli accantonamenti per costi stimati relativi agli emolumenti variabili del corpo professionale, contabilizzati per natura nella voce “Costi del personale”.

Fondi rischi correnti

	Saldo al 31.12.2020	Accantonamenti	Utilizzi	Saldo al 31.12.2021
Fondi rischi correnti	104.372	360.000	(104.372)	360.000
TOTALE	104.372	360.000	(104.372)	360.000

Nota 23.**Debiti tributari**

Al 31 dicembre 2021 la voce “Debiti tributari” presenta una situazione debitoria verso l’Erario, per imposte correnti relative a IRES per Euro 1.923 al netto degli acconti pagati nell’esercizio corrente.

Debiti tributari

	Saldo al 31.12.2021	Saldo al 31.12.2020
Debiti per IRES	1.923.556	0
TOTALE	1.923.556	0

Nota 24.**Altre passività e debiti diversi**

La voce “Debiti verso istituti previdenziali e di sicurezza sociale” è relativa ai contributi a carico dell’azienda che verranno versati all’Erario nell’anno successivo mentre, la voce “Debiti verso dipendenti” ricomprende i debiti relativi a ferie e permessi maturati ma non goduti al 31 dicembre 2021.

La voce “Altri debiti” pari a Euro 2.499 mila comprende principalmente i debiti verso Amministratori per Euro 1.219 mila, debiti diversi per Euro 1.104 mila riferiti a premi variabili da distribuire al raggiungimento degli obiettivi annuali, dai debiti per contenziosi definiti pari a Euro 39 mila riferiti a conciliazioni sottoscritte con alcuni dipendenti e dai debiti a breve termine da pagare entro i primi mesi del 2022 per acquisto della partecipazione di Crispy Bacon per Euro 136 mila.

Si ricorda che nel gennaio del 2021, si è provveduto a ripagare la caparra confirmatoria ricevuta in relazione alla sottoscrizione di un accordo Quadro con primario istituto di credito italiano.

Altre passività e debiti diversi

	Saldo al 31.12.2021	Saldo al 31.12.2020
Debiti verso Istituti previdenziali e di sicurezza sociale	67.745	83.703
Debiti verso dipendenti	29.105	95.805
Debiti per Iva e ritenute	56.716	69.677
Ratei e risconti passivi	110	533
Altri debiti	2.498.983	6.787.979
Debiti vs controllate per consolidato fiscale	16.989	0
TOTALE	2.669.648	7.037.697

4. Analisi della composizione delle principali voci del Conto Economico**Nota 25.****Ricavi**

I ricavi operativi sono rappresentati dall'addebito alle Società controllate delle royalties per l'utilizzo del marchio "Be".

Ricavi operativi

	Esercizio 2021	Esercizio 2020
Ricavi da Società del Gruppo	2.085.215	1.975.842
TOTALE	2.085.215	1.975.842

Nota 26.**Altri Ricavi e proventi**

Gli altri ricavi da Società del Gruppo fanno riferimento ad acquisti centralizzati e riaddebitati per competenza alle varie società del Gruppo.

Altri ricavi e proventi

	Esercizio 2021	Esercizio 2020
Altri ricavi e proventi	25.536	68.467
Altri ricavi da Società del Gruppo	895.082	1.219.587
TOTALE	920.618	1.288.054

Nota 27.**Materie prime e materiali di consumo**

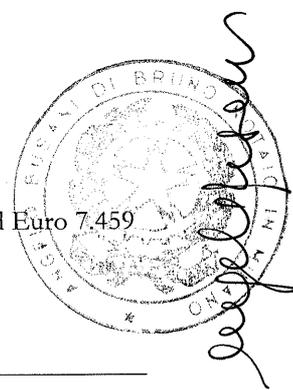
La voce contiene principalmente costi per l'acquisto di materiali di consumo.

Costo delle materie prime e materiali di consumo

	Esercizio 2021	Esercizio 2020
Acquisto materie prime e materiali di consumo	265	611
TOTALE	265	611

Nota 28.**Costi per servizi e prestazioni**

I costi per servizi e prestazioni ammontano ad Euro 8.699 mila contro un importo pari ad Euro 7.459 mila riferito all'esercizio precedente.

**Costi per servizi e prestazioni**

	Esercizio 2021	Esercizio 2020
Prestazioni di terzi, consulenze	1.988.105	1.342.652
Compensi amministratori e sindaci	2.142.871	2.105.263
Costi commerciali	293.838	182.727
Servizi di manutenzioni, assistenza	-	750
Utenze e telefonia	11.653	12.878
Servizi amministrativi	612.160	428.045
Altri servizi generali	625.470	685.697
Commissioni bancarie e di factoring	220.259	216.823
Assicurazioni	86.113	91.649
Noleggi e affitti	40.776	33.153
Costi per servizi da Società Controllate	2.677.445	2.359.094
TOTALE	8.698.691	7.458.730

I costi per servizi e prestazioni ammontano ad Euro 8.699 mila contro un importo pari ad Euro 7.459 mila riferito all'esercizio precedente.

Le prestazioni di terzi, consulenze pari ad Euro 1.988 mila fanno riferimento principalmente a servizi di revisione contabile, di elaborazione paghe in outsourcing, di consulenza fiscale, legale e a consulenze professionali specifiche.

I compensi agli amministratori e sindaci ammontano a Euro 2.143 mila rispettivamente per Euro 70 mila riferiti ai Sindaci ed Euro 2.073 mila riferiti agli Amministratori.

Questi ultimi includono principalmente l'accantonamento pari ad Euro 975 mila del premio variabile annuale. Per maggiori dettagli circa gli emolumenti degli amministratori e dei sindaci si rimanda ad apposito prospetto allegato al paragrafo n.5.8.

I costi commerciali pari a Euro 294 mila comprendono i costi per servizi relativi all'area Investor Relations.

La voce altri servizi generali, pari a Euro 625 mila, comprende prevalentemente (Euro 582 mila) tutti i costi sostenuti dalla Capogruppo (principalmente per le assicurazioni e le licenze Microsoft) e successivamente riaddebitati per competenza alle varie società del Gruppo.

I costi per servizi da società del Gruppo, pari a complessivi Euro 2.677 mila, sono relativi a prestazioni ricevute da altre società del Gruppo ivi compresi i distacchi del personale e la quota parte degli affitti delle sedi sociali.

Nota 29.

Costi per personale

I costi del personale, pari ad Euro 1.868 mila rappresentano il costo complessivo sostenuto per il personale dipendente, comprensivo degli oneri accessori, dell'accantonamento del TFR maturato e di quello maturato e liquidato nel corso dell'esercizio, dei ratei delle mensilità aggiuntive, ferie maturate e non godute al 31 dicembre 2021 e riposi compensativi nonché l'accantonamento dei premi bonus aziendali pari ad Euro 360 mila (incluso nella voce Salari e stipendi).

Costi del personale

	Esercizio 2021	Esercizio 2020
Salari e stipendi	1.466.748	1.257.486
Oneri sociale	325.178	334.345
Trattamento di fine rapporto	72.131	79.541
Altri costi del personale	4.165	8.395
TOTALE	1.868.222	1.679.767

Nota 30.

Altri costi operativi

La voce accoglie tutti i costi che hanno natura residuale quali diritti camerali, multe, penalità derivanti dai servizi resi e dalle attività operative effettuate, imposte e tasse non sui redditi.

Altri costi operativi

	Esercizio 2021	Esercizio 2019
Oneri diversi di gestione	421.559	341.767
TOTALE	421.559	341.767

Nota 31.**Ammortamenti**

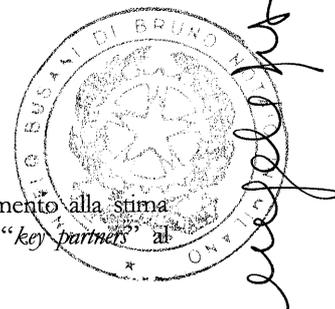
Gli ammortamenti sono stati calcolati in base al deperimento subito dai beni ed imputati contabilmente in diminuzione del valore dei singoli beni.

Ammortamenti

	Esercizio 2021	Esercizio 2020
Ammortamento Immobilizzazioni Materiali	514	587
Ammortamento Immobilizzazioni Immateriali	333	3.500
Ammortamento Diritti d'uso	25.277	55.430
TOTALE	26.124	59.517

Nota 32.**Costi per piani a benefici definiti**

I costi per piani a benefici definiti dell'esercizio, pari ad Euro 1.954 mila fanno riferimento alla stima dell'eventuale emolumento che verrà riconosciuto agli Amministratori esecutivi e ai "key partners" al raggiungimento degli obiettivi triennali definiti dal piano industriale 2021-2023.

**Costi per piani a benefici definiti**

	Esercizio 2021	Esercizio 2020
Costi per piani a benefici definiti	1.954.167	1.492.500
TOTALE	1.954.167	1.492.500

Nota 33.**Proventi e Oneri finanziari**

I proventi ed oneri finanziari dell'esercizio sono pari ad Euro 16.091.515 contro un importo pari ad Euro 12.077.557 dell'esercizio precedente.

Proventi e Oneri finanziari

	Esercizio 2021	Esercizio 2020
Proventi finanziari	12.637.143	12.507.301
Plusvalenza da partecipazione controllate	3.934.981	
Oneri finanziari	(478.265)	(427.135)
Utili (Perdite) transazioni in valuta estera	(2.344)	(2.609)
TOTALE	16.091.515	12.077.557

Di seguito si riporta il dettaglio dei proventi e degli oneri finanziari

Proventi finanziari

	Esercizio 2021	Esercizio 2020
Interessi attivi c/c bancari e interessi di mora	16.322	8.250
Proventi finanziari e Dividendi da Società del Gruppo	12.620.821	12.499.051
Plusvalenza da partecipazione controllate	3.934.981	0
TOTALE	16.572.124	12.507.301

Dettaglio interessi e oneri finanziari

	Esercizio 2021	Esercizio 2020
Interessi passivi c/c bancari	7.181	1.620
Interessi passivi factoring e anticipi fatture	2.168	72
Interessi passivi su finanziamenti	463.162	418.019
Altri oneri finanziari	5.754	7.424
TOTALE	478.265	427.135

I proventi finanziari e dividendi da società del Gruppo si riferiscono ai dividendi distribuiti nel corso del 2021 dalle società controllate, per un ammontare pari a Euro 12.000 mila e ai proventi finanziari verso le società controllate per Euro 621 mila.

La voce Plusvalenza da partecipazione controllate fa riferimento alla plusvalenza relativa dalla vendita della partecipazione in Be Romania per Euro 3.935 mila, così come disciplinato dall'OPI n.1 revised, realizzata su una cessione di partecipazione infragruppo il cui trasferimento è avvenuto a normali condizioni di mercato.

Gli oneri finanziari includono gli interessi passivi verso banche per conti anticipi fatture e scoperti di conto corrente, per operazioni di factoring e gli interessi passivi a fronte dei finanziamenti in essere oltre alla componente finanziaria relativa al TFR valutato secondo i principi IAS/IFRS e agli oneri finanziari relativi ai leasing finanziari in essere, questi ultimi pari a Euro 930 per l'anno 2021.

Nel corso dell'esercizio sono stati liquidati oneri finanziari per Euro 429 mila.

Nota 34.**Imposte correnti e differite****Imposte correnti e differite**

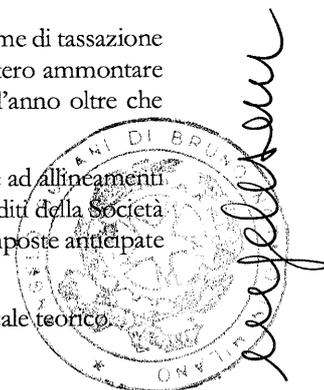
	Esercizio 2021	Esercizio 2020
Imposte correnti	1.444.921	2.000.529
Rettifiche anni precedenti imposte IRES	13.222	0
Imposte anticipate e differite	636.991	196.044
TOTALE	2.095.134	2.196.573

La voce imposte correnti nel 2021 è riferibile al beneficio IRES di competenza della Capogruppo derivante dai conguagli relativi al Consolidato Fiscale per Euro 1.445 mila.

La Società ha esercitato, congiuntamente con le proprie controllate, l'opzione relativa al regime di tassazione del consolidato nazionale, di cui agli articoli 117 e seguenti del TUIR. Nello specifico, l'intero ammontare pari ad Euro 1.458 mila, è dovuto al trasferimento al consolidato delle perdite fiscali dell'anno oltre che eccedenza di interessi passivi.

Si segnala che le rettifiche di imposte Ires di anni precedenti per Euro 13 mila sono relative ad allineamenti del calcolo dell'Ires corrente effettuati in sede di predisposizione della dichiarazione dei redditi della Società e del consolidato fiscale nazionale. La voce imposte anticipate è riferibile alla riclassifica di imposte anticipate per Euro 637 mila.

Di seguito si espone la riconciliazione tra l'onere teorico risultante dal bilancio e l'onere fiscale teorico.



Riconciliazione tra onere fiscale da bilancio e onere fiscale teorico*(valori in Euro)*

Descrizione	Valore	Imposte
Risultato prima delle imposte	6.128.320	
Onere fiscale teorico (%)	24%	1.470.797
<i>Differenze temporanee deducibili in esercizi successivi:</i>		
Compensi amministratori non pagati nel 2021	205.658	
Premi aziendali	4.268.333	
Differenze temporanee deducibili in esercizi successivi:	4.473.991	1.073.758
<i>Rigiro delle differenze temporanee da esercizi precedenti:</i>		
Compensi amministratori non pagati nel 2020 e pagati nel 2021	(217.096)	
Utilizzo fondo rischi	(1.596.872)	
Rigiro delle differenze temporanee da esercizi precedenti:	(1.813.968)	(435.352)
<i>Differenze che non si riverseranno negli esercizi successivi</i>		
Costi indeducibili in tutto o in parte	427.165	
Variazioni in diminuzione permanenti	(15.236.010)	
Differenze che non si riverseranno negli esercizi successivi	(14.808.845)	(3.554.123)
- Imponibile fiscale	(6.020.502)	(1.444.921)
Indennizzo perdite fiscali		(1.444.921)
Oneri trasferimento interessi passivi		0
Rettifiche imposte anni precedenti		(13.222)
IRES corrente sul reddito dell'esercizio		(1.458.143)
- Imponibile fiscale Irap	(7.266.190)	
IRAP corrente sul reddito dell'esercizio		0
Totale imposte correnti dell'esercizio		(1.458.143)

L'aliquota effettiva dell'onere fiscale teorico pari al 4,17% risulta dalla ripartizione del valore della produzione su singola regione.

La natura delle imposte anticipate è principalmente dettagliata nella seguente tabella:

	Esercizio 2020		Esercizio 2021	
	Differenza temporanea	Imposta	Differenza temporanea	Imposta
Compensi amministratori	217	52	206	49
Accantonamento f.do rischi e oneri futuri	1.493	358	3.447	827
Accantonamento amministratori e Key people	1492	358	1.954	469
Debiti v/ personale per ratei	104	25	360	86
TOTALE	3.309	794	5.967	1.431

5. Altre informazioni

5.1 Passività potenziali e contenziosi in corso

Be Shaping the Future S.p.A. è parte di procedimenti giudiziari minori promossi davanti a diverse autorità giudiziarie con alcuni soggetti terzi, nonché controversie di natura giuslavoristica, aventi ad oggetto l'impugnativa di licenziamento da parte di dipendenti della Società. Be, anche sulla base dei pareri ricevuti dai propri legali, ha in essere appositi fondi per un totale di Euro 36 mila, ritenuti congrui a coprire passività che possano derivare da tali contenziosi, in quanto trattasi di contenziosi il cui rischio è valutato come contenuto.

5.2 Impegni

Al 31 dicembre 2021 la società ha in essere fidejussioni prestate a terzi e rilasciate a garanzia di contratti aventi ad oggetto affitto di immobili e per far fronte a richieste espresse in bandi pubblici di gare per complessivi Euro 379 mila nell'interesse delle società controllate.

5.3 Eventi ed operazioni significative non ricorrenti

Nell'esercizio in commento la Società non ha contabilizzato oneri e proventi non ricorrenti ai sensi della delibera Consob 15519 del 27.7.2006.

5.4 Rapporti con parti correlate

Il Consiglio di Amministrazione della Società ha adottato, in data 1 marzo 2014, un nuovo "Regolamento con Parti Correlate", che ha sostituito quello precedentemente in vigore approvato in data 12 marzo 2010. Si rinvia per maggiori dettagli a detto documento pubblicato sul sito della Società (www.be-tse.it). Si segnala che il Consiglio di Be ha approvato una nuova versione della procedura per le operazioni con parti correlate della Società. La Procedura è stata modificata allo scopo di riflettere alcune modifiche apportate da Consob al Regolamento Operazioni Parti Correlate (con delibera del 22 marzo u.s.) allo scopo di allineare la normativa nazionale a quella prevista da "Market Abuse Regulation". Per quanto concerne le operazioni con Parti correlate, ivi comprese le operazioni infragruppo, si precisa che le stesse non sono quantificabili né come atipiche né come inusuali, rientrando nel normale corso di attività delle Società del Gruppo. Dette operazioni sono regolate a condizioni di mercato, tenuto conto dei beni e servizi prestati. Le parti correlate del Gruppo Be con le quali si sono rilevate transazioni economiche - patrimoniali al 31 dicembre 2021 risultano essere: T.I.P. Tamburi Investment Partners S.p.A. Per quanto concerne i Signori Stefano Achermann e Carlo Achermann e le società da essi rispettivamente controllate – Innishboffin S.r.l e Carma Consulting S.r.l. - le transazioni economiche intercorse nel periodo fanno sostanzialmente riferimento ai rapporti di remunerazione per le cariche di Dirigenti ed Amministratori delle società del Gruppo e non sono indicate nel prospetto sotto riportato così come le remunerazioni degli altri membri del consiglio di amministrazione e del Collegio Sindacale.



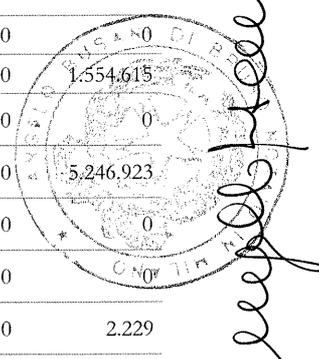
Si ricorda inoltre che per la Capogruppo Be S.p.A. le parti correlate sono anche le società controllate direttamente ed indirettamente. Di seguito si riportano i valori al 31 dicembre 2021 relativi ai rapporti con le parti correlate.

Crediti e debiti al 31 dicembre 2021 con parti correlate

	<i>Crediti</i>			<i>Debiti</i>		
	Crediti comm.li	Altri Crediti	Crediti Finanziari	Debiti comm.li	Altri debiti	Debiti Finanziari
Be Management Consulting S.p.A	361.292	19.583.962	0	681.323	0	2.266.153
Be DigiTech Solutions S.p.A	280.205	2.184.465	9.680.429	52.981	0	0
Be Corporate Services S.p.A	0	144.980	0	263.754	0	1.951.979
Tesla Consulting Srl	0	312.590	0	0	0	2.588.822
Iquii Srl	0	186.974	3.538.756	0	0	0
Human Mobility Srl	0	0	72.371	0	16.989	0
Be Your Essence Srl Società Benefit	0	0	0	4.500	0	394.121
Be TheChange Srl	0	0	2.710.339	0	0	0
Be Shaping the Future Management Consulting Ltd (Italian Branch)	0	513.581	0	0	0	6.183.467
Be Shaping the Future Management Consulting Ltd (UK)	891	0	3.390.563	0	0	0
Payment and Business Advisor S.L. (Paystrat)	0	0	707.572	0	0	0
Be Shaping the Future GmbH (DE)	(834)	0	0	0	0	10.626.072
Be Shaping the Future GmbH GmbH (AU)	758	0	96.090	0	0	0
Be Think, Solve Excute Switzerland AG	76	0	0	0	0	2.060
Be AG (ex R&L AG)	0	0	0	0	0	3.928.907
Fimas GmbH	0	0	0	0	0	2.218.015
Firstwaters DE	0	0	0	0	0	2.850.000
Be Shaping the Future Sp.zo.o	1.991	0	0	0	0	3.161.266
Be Think Solve Execute Ro s.r.l.	75.322	0	0	0	0	0
Totale Società del Gruppo	719.701	22.926.552	20.196.120	1.002.558	16.989	36.170.862
T.I.P. S.p.A.	0	0	0	18.300	0	0
Totale Altre Correlate	0	0	0	18.300	0	0
TOTALE	719.701	22.926.552	20.196.120	1.020.858	16.989	36.170.862

Crediti e debiti al 31 dicembre 2020 con parti correlate

	<i>Crediti</i>			<i>Debiti</i>		
	Crediti comm.li	Altri Crediti	Crediti Finanziari	Debiti comm.li	Altri debiti	Debiti Finanziari
Be Management Consulting S.p.A	771.221	16.562.700	0	751.079	0	26.495.023
Be DigiTech Solutions S.p.A	459.912	829.885	4.046.475	35.618	0	0
Be Corporate Services S.p.A	114.025	38.968	0	203.832	0	1.434.698
Iquii S.r.l	0	355.649	1.128.184	0	0	0
Juniper S.r.l	0	54.035	635.648	0	0	0
Tesla Consulting S.r.l	0	190.246	0	0	0	1.374.651
Dream of Ordinary Madness (Doom) Entertainment S.r.l	0	0	0	0	0	107.351
Human Mobility Srl	0	44.424	479.699	51.085	0	0
Be Shaping the Future Sp.zo.o	0	0	0	0	0	1.554.615
Payment and Business Advisor S.L. (Paystrat)	0	0	584.891	0	0	0
Be Shaping the Future Management Consulting Ltd (Italian Branch)	0	481.829	0	0	0	5.246.923
Be Shaping the Future Management Consulting Ltd (UK)	0	0	3.148.403	0	0	0
Be Shaping the Future GmbH GmbH- (AU)	2.022	0	1.540.993	0	0	0
Be Think, Solve Excute Switzerland AG	202	0	0	0	0	2.229
Be Shaping the Future GmbH- (DE)	0	0	1.239.605	0	0	0
Fimas GmbH	0	0	0	0	0	1.450.830
Be Think Solve Execute Ro S.r.l.	45.000	0	0	0	0	0
Be Shaping the Future AG	0	0	0	0	0	2.329.508
Totale Società del Gruppo	1.392.382	18.557.736	12.803.898	1.041.614	0	39.995.828
T.I.P. S.p.A.	0	0	0	18.450	0	0
Totale Altre Correlate	0	0	0	18.450	0	0
TOTALE	1.392.382	18.557.736	12.803.898	1.060.064	0	39.995.828



Ricavi e costi esercizio 2021 con parti correlate

	<i>Ricavi</i>			Servizi	<i>Costi</i>	
	Ricavi	Altri ricavi	Proventi Finanziari		Altri Costi / Accanton. Fondo	Oneri Finanziari
Be Management Consulting S.p.A.	1.228.271	174.727	192.749	1.484.345	0	0
Be Digitech Solutions S.p.A.	856.944	519.031	205.409	52.981	0	0
Be Corporate Services SpA	0	7.671	9.687	990.619	0	0
Tesla Consulting Srl	0	0	21	7.800	0	0
Iquii Srl	0	2.041	40.009	12.000	0	0
Doom Srl	0	624	391	0	0	0
Human Mobility Srl	0	0	3.227	0	0	0
Be Your Essence Srl Società Benefit	0	0	328	4.500	0	0
Be TheChange Srl	0	0	1.888	0	0	0
Be Shaping the Future Management Consulting Ltd (Italian Branch)	0	0	147	200	0	0
Be Shaping the Future Management Consulting Ltd (UK)	0	3.564	79.016	0	0	0
Payment and Business Advisor S.L. (Paystrat)	0	0	15.191	0	0	0
Be Shaping the Future GmbH (DE)	0	3.337	37.499	0	0	0
Be Shaping the Future GmbH GmbH (AU)	0	53.033	35.257	0	0	0
Be Think, Solve Excute Switzerland AG	0	303	0	0	0	0
Be Shaping the Future Sp.oz.o	0	7.962	0	125.000	0	0
Be Think Solve Excute Ro S.r.l.	0	122.789	0	0	0	0
Totale Società del Gruppo	2.085.215	895.082	620.819	2.677.445	0	0
T.I.P. S.p.A.	0	150	0	100.491	0	0
Totale Altre Correlate	0	150	0	100.491	0	0
TOTALE	2.085.215	895.232	620.819	2.777.936	0	0

Ricavi e costi esercizio 2020 con parti correlate

	<i>Ricavi</i>			Servizi	<i>Costi</i>	
	Ricavi	Altri ricavi	Proventi Finanziari		Altri Costi / Accanton. Fondo	Oneri Finanziari
Be Management Consulting S.p.A	1.163.188	364.131	22.646	1.457.275	0	0
Be DigiTech Solutions S.p.A	812.654	614.092	177.650	35.618	0	0
Be Corporate Services SpA	0	131.913	6.230	800.116	0	0
Iquii S.r.l.	0	3.654	15.813	15.000	0	0
Juniper S.r.l.	0	0	7.279	0	0	0
Tesla Consulting S.r.l.	0	0	1.050	0	0	0
Dream of Ordinary Madness (Doom) Entertainment S.r.l.	0	0	3.073	0	0	0
Human Mobility S.r.l.	0	22.756	1.956	51.085	0	0
Be Shaping the Future sp z.o.o	0	5.308	0	0	0	0
Payment and Business Advisor S.L. (Paystrat)	0	0	12.616	0	0	0
Be Shaping the Future Management Consulting Ltd (Italian Branch)	0	0	166	0	0	0
Be Shaping the Future Management Consulting Ltd	0	2.376	87.841	0	0	0
Be Shaping The Future GmbH (Au)	0	2.022	88.717	0	0	0
Be Shaping The Future GmbH (De)	0	2.224	71.645	0	0	0
Be Think Solve Execute Switzerland AG	0	202	0	0	0	0
Fimas GmbH	0	0	2.369	0	0	0
Be Think Solve Execute Ro S.r.l.	0	60.859	0	0	0	0
Be Ukraine L.L.C	0	10.050	0	0	0	0
Totale Società del Gruppo	1.975.842	1.219.587	499.051	2.359.094	0	0
T.I.P. S.p.A.	0	0	0	60.000	0	0
Ir Top Consulting S.r.l.	0	0	0	4.993	0	0
Totale Altre Correlate	0	0	0	64.993	0	0
TOTALE	1.975.842	1.219.587	499.051	2.424.087	0	0

I rapporti infragruppo servono per ottimizzare le reciproche sinergie e per conseguire economie di scala; i corrispettivi sono allineati ai valori di mercato e si tratta esclusivamente di rapporti di carattere commerciale o finanziario, in quanto le singole società sono dotate di ampia autonomia in merito alle scelte di carattere amministrativo e gestionale.

In particolare, i debiti finanziari e i crediti finanziari della Società verso le controllate si riferiscono principalmente ai rapporti di Cash Pooling.

Nell'esercizio 2021 la Capogruppo ha fornito alle controllate servizi supportati da contratti relativi alle royalties sul marchio Be, alla tesoreria, all'audit, all'assistenza e alla pianificazione in materia tributaria.

Per la correlata TIP Tamburi Investment Partners S.p.A l'importo dei debiti si riferisce principalmente al debito per fatture da ricevere per la quota a saldo 2021.

Ai sensi della Comunicazione Consob n DEM/6064293 del 28 luglio 2006 viene rappresentata in forma tabellare l'incidenza delle operazioni con parti correlate (valori espressi in migliaia di Euro).

STATO PATRIMONIALE	2021	Valore assoluto	%	2020	Valore assoluto	%
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie non correnti	0	0	0	556	556	100%
Crediti commerciali	724	720	99%	1.392	1.392	100%
Altre attività e crediti diversi	23.953	22.927	96%	19.031	18.558	98%
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	20.196	20.196	100%	12.248	12.248	100%
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie	63.061	36.171	57%	58.615	39.996	68%
Debiti commerciali	1.674	1.021	61%	1.644	1.060	64%
Altri debiti	2.670	17	1%	0	0	0
CONTO ECONOMICO	2021	Valore assoluto	%	2020	Valore assoluto	%
Ricavi	2.085	2.085	100%	1.976	1.976	100%
Altri ricavi operativi	921	895	97%	1.288	1.220	95%
Costi per servizi e prestazioni	(8.699)	(2.778)	32%	(7.800)	(2.424)	31%
Proventi/(oneri) finanziari	16.572	621	4%	12.507	499	4%

Nel seguito sono riportati gli schemi della situazione patrimoniale-finanziaria e del conto economico che evidenziano le parti correlate ai sensi della delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006.

Situazione Patrimoniale-Finanziaria

<i>Valori in Euro</i>	31.12.2021	di cui parti correlate	31.12.2020	di cui parti correlate
ATTIVITA' NON CORRENTI				
Immobili, Impianti e macchinari	243	0	757	0
Diritti d'uso	48.699	0	60.137	0
Avviamento	10.170.000	0	10.170.000	0
Attività Immateriali	250	0	583	0
Partecipazioni in imprese controllate	49.052.828	0	45.772.859	0
Partecipazioni in altre imprese	560.000	0	500.000	0
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie non correnti	0	0	556.209	556.209
Totale attività non correnti	59.832.020	0	57.060.545	556.209
ATTIVITA' CORRENTI				
Crediti commerciali	724.301	719.701	1.392.382	1.392.382
Altre attività e crediti diversi	23.952.737	22.926.552	19.030.632	18.557.736
Crediti tributari per imposte dirette	46.673	0	460.968	0
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	20.196.120	20.196.120	12.247.689	12.247.689
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	50.420.811	0	50.159.942	0
Totale attività correnti	95.340.642	43.842.373	83.291.613	32.197.807
Totale attività destinate alla dismissione	0	0	0	0
TOTALE ATTIVITA'	155.172.662	43.842.373	140.352.158	32.754.016
PATRIMONIO NETTO				
Capitale Sociale	27.109.165	0	27.109.165	0
Riserve	12.517.469	0	10.093.773	0
Risultato netto	8.223.454	823.330	6.505.134	1.270.393
TOTALE PATRIMONIO NETTO	47.850.088	823.330	43.708.072	1.270.393
PASSIVITA' NON CORRENTI				
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti	31.759.581	0	25.481.811	0
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti	28.379	0	38.157	0
Fondi rischi e oneri futuri	3.482.744	0	1.528.578	0
Benefici verso dipendenti (TFR)	101.967	0	159.838	0
Imposte differite	1.409.967	0	2.009.528	0
Altre passività non correnti	829.319	0	0	0
Totale Passività non correnti	37.611.957	0	29.217.912	0
PASSIVITA' CORRENTI				
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti	63.060.984	36.170.862	58.615.480	39.995.828
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti	22.682	0	24.498	0
Debiti commerciali	1.673.746	1.020.858	1.644.127	1.060.064
Fondi rischi correnti	360.000	0	104.372	0
Debiti tributari	1.923.556	0	0	0
Altre passività e debiti diversi	2.669.649	16.989	7.037.697	0
Totale Passività correnti	69.710.617	37.208.709	67.426.174	41.055.892
Totale Passività destinate alla dismissione	0	0	0	0
TOTALE PASSIVITA'	107.322.574	37.208.709	96.644.086	41.055.892
TOTALE PATRIMONIO E PASSIVITA'	155.172.662	38.032.039	140.352.158	42.326.285

Conto Economico

<i>Valori in Euro</i>	FY 2021	di cui parti correlate	Di cui (oneri) proventi non ricorrenti	FY 2020	di cui parti correlate	Di cui (oneri) proventi non ricorrenti
Ricavi	2.085.215	2.085.215	0	1.975.842	1.975.842	0
Altri ricavi e proventi	920.618	895.232	0	1.288.054	1.219.587	0
Totale Ricavi	3.005.833	2.980.447	0	3.263.896	3.195.429	0
Materie prime e materiali di consumo	(265)	0	0	(611)	0	0
Costi per servizi e prestazioni	(8.698.691)	(2.777.936)	0	(7.458.730)	(2.424.087)	0
Costi del Personale	(1.868.222)	0	0	(1.679.767)	0	0
Altri costi operativi	(421.559)	0	0	(341.767)	0	0
<i>Ammortamenti, Accantonamenti e Svalutazioni:</i>						
Ammortamenti Immobili, Impianti e macchinari	(514)	0	0	(587)	0	0
Ammortamenti Attività Immateriali	(333)	0	0	(3.500)	0	0
Ammortamenti Diritto d'uso	(25.277)	0	0	(55.430)	0	0
Costi per piani a benefici definiti	(1.954.167)	0	0	(1.492.500)	0	0
Totale Costi Operativi	(12.969.028)	(2.777.936)	0	(11.032.892)	(2.424.087)	0
Risultato Operativo	(9.963.195)	202.511	0	(7.768.996)	771.342	0
Proventi finanziari	12.637.143	620.819	0	12.507.301	499.051	0
Plusvalenza da partecipazione controllate	3.934.981	0	0	0	0	0
Oneri finanziari	(480.609)	0	0	(429.744)	0	0
Totale Oneri /Proventi finanziari	16.091.515	620.819	0	12.077.557	499.051	0
Risultato prima delle imposte	6.128.320	823.330	0	4.308.561	1.270.393	0
Imposte sul Reddito correnti	1.458.143	0	0	2.000.529	0	0
Imposte anticipate e differite	636.991	0	0	196.044	0	0
Totale imposte sul reddito	2.095.134	0	0	2.196.573	0	0
Risultato netto derivante da attività in funzionamento	8.223.454	823.330	0	6.505.134	1.270.393	0
Risultato netto derivante da attività destinate alla dismissione	0	0	0	0	0	0
Risultato netto	8.223.454	823.330	0	6.505.134	1.270.393	0

Rendiconto Finanziario

<i>Valori in Euro</i>	2021	di cui parti correlate	2020	di cui parti correlate
Risultato netto	8.223.454	0	6.505.134	0
Ammortamenti	26.124	0	59.517	0
Variazioni non monetarie TFR	(47.038)	0	(23.060)	0
Proventi finanziari netti a conto economico	(152.478)	0	(77.557)	0
Imposte dell'esercizio	(1.458.143)	0	(2.000.529)	0
Imposte differite e anticipate	(636.991)	0	(196.044)	0
Altre variazioni non monetarie	29520	0	88.813	0
Accantonamento premi	2.314.167	0	1.596.872	0
Flusso monetario della gestione economica	8.298.615		5.953.146	0
Variazioni crediti commerciali	668.081	672.681	3.700.671	3.225.608
Variazione debiti commerciali	29.619	(39.206)	(663.511)	(697.803)
Utilizzi fondi rischi e svalutazione	(104.372)	0	(4.253.730)	0
Altre variazioni delle attività e passività correnti	(5.031.493)	(4.351.827)	247.742	(3.029.757)
Pagamento per imposte esercizio	(598.645)	0	(2.464.351)	0
TFR liquidato	(4.749)	0	(160)	0
Altre variazioni delle attività e passività non correnti	35.971	0	154.296	0
Variazione del circolante	(5.005.588)	(3.718.352)	(3.279.043)	(501.952)
Flusso monetario da (per) attività operativa	(3.293.027)	(3.718.352)	(2.674.103)	(501.952)
Cassa pagata per acquisto partecipazione in società controllate	(2.323.748)	0	(2.523.895)	0
(Acq) cessione di partecipazioni e titoli	(60.000)	0	(500.000)	0
Flusso monetario da (per) attività d'investimento	(2.383.748)		(3.023.895)	0
Variazione attività finanziarie correnti	(23.246.269)	(7.942.429)	(782.633)	(1.289.934)
Variazione passività finanziarie correnti	4.393.979	(3.824.966)	38.462.313	21.731.901
Variazione attività finanziarie non correnti	556.209	556.209	363.699	363.699
Variazione passività finanziarie non correnti	6.362.156	0	4.461.180	0
Rimborsi delle passività per leasing	(25.433)	0	(52.877)	0
Pagamento per oneri finanziari	(429.084)	0	(435.450)	0
Cassa pagata per acquisto di azioni proprie	(367.774)	0	(2.794.774)	0
Cassa acquisita da vendita partecipazione in società controllate	3.940.000		0	
Distribuzione dividendi ad Azionisti della Società	(3.832.194)	0	(2.992.322)	0
Incasso dividendi da società controllate	12.000.000	0	12.000.000	0
Flusso monetario da (per) attività di finanziamento	(648.410)	(11.211.186)	48.229.136	20.805.666
Flusso monetario da (per) attività di dismissione	0	0	0	0
Flussi di disponibilità liquide	260.869		23.879.344	
Disponibilità liquide nette all'inizio dell'esercizio	50.159.942		26.280.598	
Disponibilità liquide nette alla fine dell'esercizio	50.420.811		50.159.942	
Incremento (decremento) disponibilità liquide nette	260.869		23.879.344	

5.5 Gestione del rischio finanziario: obiettivi e criteri

I principali strumenti finanziari della Società, diversi dai derivati, comprendono i finanziamenti bancari, depositi bancari a vista e a breve termine. L'obiettivo principale di tali strumenti è di finanziare le attività operative della Società. La Società ha diversi altri strumenti finanziari, come debiti e crediti commerciali, derivanti dall'attività operativa.

- **Rischio di credito**

Tenuto conto della natura dei propri clienti, il rischio di credito è principalmente riferibile ai ritardi nei tempi di incasso relativi al residuo dei crediti ed a eventuali contenziosi (si veda nota 5.1) relativi ad attività operative svolte in precedenza dalla Capogruppo. A tal proposito la Società considera attentamente l'utilizzo di tutti gli strumenti, incluse eventuali azioni legali, a sostegno di migliori tempistiche di incasso con i propri clienti.

- **Rischio di tasso di interesse**

La Società, che presenta debiti di natura finanziaria verso il sistema bancario in Euro a tasso variabile, pertanto ritiene di essere esposta al rischio che un'eventuale rialzo dei tassi possa aumentare gli oneri finanziari futuri.

Le tabelle riportate nelle sezioni relative ai debiti finanziari correnti e non correnti mostrano il valore contabile, per scadenza, degli strumenti finanziari della Società che sono esposti al rischio di tasso di interesse.

Un'ipotetica istantanea e sfavorevole variazione dei tassi di interesse dell'1%, considerando anche le coperture in essere, applicabile ai finanziamenti in essere al 31 dicembre 2021, comporterebbe un maggior onere netto ante imposte su base annua pari ad Euro 72 mila.

- **Informazioni integrative sugli strumenti finanziari e politiche di gestione dei rischi**

Nei prospetti seguenti sono fornite, separatamente per i due esercizi a confronto, le informazioni integrative richieste dall'IFRS 7 al fine di valutare la rilevanza degli strumenti finanziari con riferimento alla situazione patrimoniale, finanziaria ed al risultato economico del Gruppo.

Categorie di attività e passività finanziarie

Di seguito si riporta la ripartizione del valore contabile di attività e passività finanziarie nelle categorie previste dal principio contabile IFRS 9.

Attività finanziarie al 31.12.2021

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Attività finanziarie al FV del Conto Economico di esercizio	Attività finanziarie al costo ammortizzato	Attività finanziarie FVOCI	Valore di bilancio	Note esplicative
ALTRE ATTIVITA' FINANZIARIE	0	0	0	0	
Crediti finanziari (quota oltre 12 mesi) - Intercompany		0		0	
Crediti finanziari (quota oltre 12 mesi)		0		0	
CREDITI COMMERCIALI	0	724.301	0	724.301	
Crediti verso clienti		4.600		4.600	8
Crediti Intercompany		719.701		719.701	8
ALTRI CREDITI /ATTIVITA' CORRENTI	0	0	0	0	
ATTIVITA' FINANZIARIE CORRENTI	0	20.196.120	0	20.196.120	
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti		0		0	
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti - Intercompany		20.196.120		20.196.120	11
Titoli e attività finanziarie		0		0	
DISPONIBILITA' LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	0	50.420.811	0	50.420.811	
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti		50.420.811		50.420.811	12
TOTALE ATTIVITA' FINANZIARIE	0	71.341.232	0	71.341.232	

Passività finanziarie al 31.12.2021

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Passività finanziarie per strumenti derivati	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Valore di bilancio	Note esplicative
DEBITI E PASSIVITA' FINANZIARIE NON CORRENTI	(30.818)	(31.757.142)	(31.787.960)	
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti		(31.728.763)	(31.728.763)	14
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti - Intercompany				14
Derivati di copertura	(30.818)		(30.818)	14
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti		(28.379)	(28.379)	15
Altre passività finanziarie		0	0	
PASSIVITA' CORRENTI	0	(64.720.812)	(64.720.812)	
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti		(26.890.122)	(26.890.122)	20
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti - Intercompany		(36.170.862)	(36.170.862)	20
Derivati di copertura		0	0	
Debiti commerciali		(652.888)	(652.888)	21
Debiti commerciali - Intercompany		(1.002.558)	(1.002.558)	21
Debiti verso parti correlate		18.300	18.300	21
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti		(22.682)	(22.682)	15
ALTRE PASSIVITA' FINANZIARIE	0	0	0	
Altre passività finanziarie		0	0	
Debiti finanziari verso parti correlate		0	0	
TOTALE PASSIVITA' FINANZIARIE	(30.818)	(96.477.954)	(96.477.954)	

Attività finanziarie 31.12.2020

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Attività finanziarie al FV del Conto Economico di esercizio	Attività finanziarie al costo ammortizzato	Attività finanziarie FVOCI	Valore di bilancio	Note esplicative
ALTRE ATTIVITA' FINANZIARIE	0	556.209	0	556.209	
Crediti finanziari (quota oltre 12 mesi) - Intercompany		556.209		556.209	7
Crediti finanziari (quota oltre 12 mesi)		0		0	
CREDITI COMMERCIALI	0	1.392.382	0	1.392.382	
Crediti verso clienti		0		0	10
Crediti Intercompany		1.392.382		1.392.382	10
ALTRI CREDITI / ATTIVITA' CORRENTI	0	0	0	0	
ATTIVITA' FINANZIARIE CORRENTI	0	12.247.689	0	12.247.689	
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti		0		0	
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti - Intercompany		12.247.689		12.247.689	13
Titoli e attività finanziarie		0		0	
DISPONIBILITA' LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	0	50.159.942	0	50.159.942	
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti		50.159.942		50.159.942	14
TOTALE ATTIVITA' FINANZIARIE	0	64.356.222	0	64.356.222	

Passività finanziarie al 31.12.2020

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Passività finanziarie per strumenti derivati	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Valore di bilancio	Note esplicative
DEBITI E PASSIVITA' FINANZIARIE NON CORRENTI	(180.694)	(25.339.274)	(25.519.968)	
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti		(25.301.117)	(25.301.117)	16
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti - Intercompany				16
Derivati di copertura	(180.694)		(180.694)	16
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti		(38.157)	(38.157)	17
Altre passività finanziarie		0	0	
PASSIVITA' CORRENTI	0	(60.284.105)	(60.284.105)	
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti		(18.619.652)	(18.619.652)	22
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti - Intercompany		(39.995.828)	(39.995.828)	22
Derivati di copertura		0	0	22
Debiti commerciali		(584.063)	(584.063)	23
Debiti commerciali - Intercompany		(1.041.614)	(1.041.614)	23
Debiti verso parti correlate		(18.450)	(18.450)	23
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti		(24.498)	(24.498)	17
ALTRE PASSIVITA' FINANZIARIE	0	0	0	
Altre passività finanziarie		0	0	
Debiti finanziari verso parti correlate		0	0	
TOTALE PASSIVITA' FINANZIARIE	(180.694)	(85.623.379)	(85.804.073)	

Si precisa che il *fair value* di strumenti derivati fa riferimento a tecniche valutative già descritte in precedenza.

Per le attività e passività finanziarie iscritte in bilancio al *fair value* si riporta nella tabella seguente la classificazione, in funzione della natura dei parametri finanziari utilizzati nella determinazione del *fair value*, sulle base della scala gerarchica prevista dal principio:

- livello I: prezzi quotati su mercati attivi per strumenti identici;
- livello II: variabili diverse da prezzi quotati in mercati attivi che sono osservabili sia direttamente (come nel caso dei prezzi) sia indirettamente (ovvero derivati dai prezzi);
- livello III: variabili che non si basano su valori di mercato osservabili

<i>Voce di bilancio al 31 dicembre 2021</i>	Valore di bilancio	Livello I	Livello II	Livello III	Totale <i>fair value</i>	Note esplicative
Derivati di copertura su strumenti di equity	0	0	0	0	0	
- Put					0	
- Call					0	
Derivati designati per il cash flow hedge	(30.818)		(30.818)		(30.818)	
- Contratti forward						
- IRS su tassi contratto su finanziamento Unicredit	(36.265)		(36.265)		(36.265)	14-21
- IRS su tassi contratto su finanziamento BNL	(18.815)		(18.815)		(18.815)	14-21
- IRS su tassi contratto su finanziamento INTESA	46.058		46.058		46.058	14-21
- IRS su tassi contratto su finanziamento BPM	(21.796)		(21.796)		(21.796)	14-21

<i>Voce di bilancio al 31 dicembre 2020</i>	Valore di bilancio	Livello I	Livello II	Livello III	Totale <i>fair value</i>	Note esplicative
Derivati di copertura su strumenti di equity	0	0	0	0	0	
- Put					0	
- Call					0	
Derivati designati per il cash flow hedge	(180.694)		(180.694)		(180.694)	
- Contratti forward						
- IRS su tassi contratto su finanziamento Unicredit	(75.645)		(75.645)		(75.645)	16-22
- IRS su tassi contratto su finanziamento BNL	(43.375)		(43.375)		(43.375)	16-22
- IRS su tassi contratto su finanziamento BPM	(61.674)		(61.674)		(61.674)	16-22

La Società nell'ambito dell'acquisizione della Società Dream of Ordinary Madness Entertainment S.r.l ha sottoscritto opzioni incrociate put&call per l'acquisto del rimanente 49% (si rinvia al bilancio consolidato per maggiori dettagli).

Tali opzioni si configurano nel bilancio separato della Società come strumenti derivati. Non essendo stato pagato alcun corrispettivo per le stesse ed essendo il valore di esercizio delle opzioni coerente con il *fair value* dell'attività sottostante il valore di tale strumento è mantenuto pari a zero nel bilancio separato della Società.

5.6 Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche ed inusuali

La società Be Shaping the Future S.p.A. non ha posto in essere nell'Esercizio 2021 operazioni atipiche ed inusuali così come definite dalla Comunicazione Consob n. DEM/6064293.

5.7 Legge 124/2017 comma 125

Il comma 125 della Legge 124/2017 del 4 agosto 2017 ha introdotto, a partire dall'esercizio 2018, l'obbligo per le imprese che ricevono sovvenzioni, contributi, incarichi retribuiti e comunque vantaggi economici di qualunque genere dalle pubbliche amministrazioni e dai soggetti di cui al primo periodo 33 dello stesso comma, di pubblicare tali importi nella nota integrativa del bilancio d'esercizio. In linea con le interpretazioni fornite dalle principali associazioni di categoria, tra le quali ASSONIME, gli amministratori per l'esercizio 2021 hanno identificato contributi e vantaggi economici da parte di pubbliche amministrazioni o soggetti analoghi, rientranti all'interno delle fattispecie richiamate dalle disposizioni sopra riportate, per complessivi Euro 5 mila.

5.8 Climate Change

La Società, pur non essendo una società di trasformazione industriale, al fine di fornire un'informazione in linea con le esigenze dei propri stakeholder, riporta i principali indicatori di performance ambientali, principalmente relativi ai consumi energetici ed alle emissioni di CO2 nell'apposita sezione della Dichiarazione Consolidata di carattere non finanziario.

Al momento, si ritiene basso il rischio legato al *climate change* in riferimento al settore in cui opera la Società.

5.9 Compensi spettanti alla Società di revisione PricewaterhouseCoopers S.p.A ed alla sua rete ai sensi dell'art 149-duodecies del Regolamento Emittenti

Tipologia	Corrispettivi
Servizi di revisione	124.753
Totale corrispettivi	124.753

I compensi di competenza della Società di revisione per l'esercizio 2021 ammontano complessivamente ad Euro 125 mila (Euro 149 mila nell'esercizio precedente), di cui Euro 17 mila relativi all'attività di revisione limitata della "Dichiarazione non finanziaria al 31.12.2021". Si precisa che nel 2021 la Deloitte & Touche S.p.A ha cessato il suo mandato.

5.10 Compensi agli amministratori ed ai sindaci di Be S.p.A

Nome e Cognome	Carica in Be S.p.A	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecip. a comitati	Compensi Var. non equity	Totale
<i>Valori in Euro migliaia</i>						<i>Bonus/Incentivi</i>	
Stefano Achermann	Amm. Delegato	01/01/2021 - 31/12/2021	Approv bilancio al 31/12/2022	1.000,00 ⁽¹⁾		743,72	1.743,72
Carlo Achermann	Presidente Esecutivo	01/01/2021 - 31/12/2021	Approv bilancio al 31/12/2022	600,00 ⁽²⁾		307,77	907,77
Claudio Berretti	Amm. non Esecutivo	01/01/2021 - 31/12/2021	Approv bilancio al 31/12/2022	20,00	5 ⁽⁶⁾		25,00
Cristina Spagna	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	01/01/2021 - 31/12/2021	Approv bilancio al 31/12/2022	20,00	15 ⁽⁴⁾		35,00
Claudio Calabi	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	01/01/2021 - 31/12/2021	Approv bilancio al 31/12/2022	20,00	15 ⁽⁵⁾		35,00
Gianluca Antonio Ferrari	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	01/01/2021 - 31/12/2021	Approv bilancio al 31/12/2022	20,00	5 ⁽⁵⁾		25,00
Francesca Moretti	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	01/01/2021 - 31/12/2021	Approv bilancio al 31/12/2022	20,00	5 ⁽⁵⁾		25,00
Anna Maria Tarantola	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	01/01/2021 - 31/12/2021	Approv bilancio al 31/12/2022	20,00	5 ⁽⁶⁾		25,00
Lucrezia Reichlin	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	01/01/2021 - 31/12/2021	Approv bilancio al 31/12/2022	20,00			20,00
Stefano De Angelis	Presidente Collegio Sindacale ⁽⁷⁾	01/01/2021 - 31/12/2021	Approv bilancio al 31/12/2023	25,44			25,44
Giuseppe Leoni	Sindaco effettivo ⁽⁸⁾	01/01/2021 - 31/12/2021	Approv bilancio al 31/12/2023	20,76			20,76
Rosita Francesca Natta	Sindaco effettivo	01/01/2021 - 31/12/2021	Approv bilancio al 31/12/2023	18,48			18,48

Si precisa che, ove non segnalato, non sono percepiti compensi in società controllate da Be Shaping the Future S.p.A., ovvero che gli stessi sono riversati, in quanto assorbiti negli emolumenti attribuiti ai sensi dell' art. 2389, comma 3, c.c.

Di seguito vengono esposti i dettagli relativi ai compensi dei singoli amministratori, precisando che per il 2021 non è previsto alcun compenso per la carica di membro dello "Scientif Board":

- (1) Compenso lordo per la carica di Amministratore Delegato di cui Euro 450.000,00 per la carica di Amministratore Delegato Direttore Generale di società controllata
- (2) Compenso lordo per la carica di Presidente Esecutivo di cui Euro 250.000,00 per la carica di Amministratore Esecutivo di società controllata
- (3) Compenso aggiuntivo per la carica di Presidente del Comitato Controllo e Rischi.
- (4) Compenso aggiuntivo per la carica di Presidente del Comitato per le Nomine e per la Remunerazione.
- (5) Compenso aggiuntivo per la carica di membro del Comitato Controllo e Rischi.
- (6) Compenso indennizzo per la carica di membro del Comitato per le Nomine e per la Remunerazione.
- (7) Carica ricoperta a decorrere dal 22/04/2021, Sindaco effettivo dal 01/01/21 al 11/04/2021.
- (8) Carica ricoperta a decorrere dal 22/04/2021, Presidente del Collegio Sindacale dal 01/01/21 al 11/04/2021.

6. Eventi successivi alla chiusura del bilancio al 31 dicembre 2021

Si segnala che a gennaio 2022 è stato approvato il progetto di Scissione parziale non proporzionale e asimmetrica della società controllata Doom S.r.l a favore di una Società di nuova costituzione che assumerà la denominazione di Be World of Wonders S.r.l e che verrà detenuta al 75% da Be e al 25% dalla ZDF S.r.l. In particolare, la scissione comporterebbe l'assegnazione a favore di Be World of Wonders S.r.l delle attività relative al segmento di business i cui clienti target di riferimento sono le società bancarie, finanziarie e assicurative. Be continuerà ad avere una partecipazione minoritaria del 25% nella Doom S.r.l post scissione che verrà consolidata col metodo del Patrimonio Netto.

Nel corso del mese di febbraio, con riferimento alla possibile operazione avente ad oggetto, tra le altre cose, la compravendita di azioni rappresentanti il 43,209% circa del capitale di Be Shaping the Future S.p.A., i cui termini essenziali sono stati resi noti al mercato in data 11 febbraio 2022, mediante comunicato stampa di Tamburi Investment Partners S.p.A., il Consiglio di Amministrazione di Be, ha ricevuto da parte di Engineering Ingegneria Informatica S.p.A. (Engineering) - società leader nel settore dell'innovazione tecnologica, produzione di software, automazione ed ecosistemi informatici, indirettamente controllata dai fondi di private equity Bain Capital e NB Renaissance - la richiesta di svolgere - nel contesto della possibile Operazione - un'attività di due diligence su Be e sulle sue subsidiaries.

Il Consiglio di Amministrazione di Be, in data 15 febbraio 2022, avendo attentamente valutato la Richiesta nell'ottica di un corretto bilanciamento tra, da una parte, l'esigenza di tutelare la riservatezza dei dati aziendali e, dall'altra, l'interesse di tutti gli azionisti a non vedersi negata una opportunità di liquidare il proprio investimento, ha deliberato di consentire lo svolgimento della due diligence da parte di Engineering sul Gruppo Be.

Con riferimento alla pandemia da Covid-19, la prima parte dell'esercizio 2022 è ancora caratterizzata dalla gestione della pandemia e dalle misure restrittive per il suo contenimento, benché queste ultime siano state man mano allentate fino ad una quasi completa loro cancellazione. Lo scenario macroeconomico nazionale e internazionale prosegue comunque in un quadro di generale incertezza, mitigato dall'avvio delle campagne vaccinali fin dall'anno precedente anche se è ragionevole non escludere possibili futuri "lockdown" che potranno nuovamente coinvolgere attività industriali e commerciali con effetti sull'economia nazionale ed internazionale.

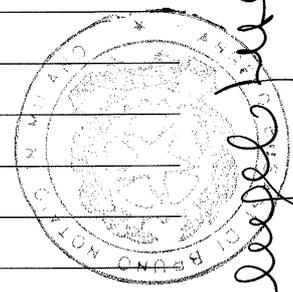
In relazione alle incertezze derivanti dal conflitto in corso tra Russia ed Ucraina, si ricorda che il Gruppo Be ha una propria presenza in Kiev attraverso la propria controllata Be Ukraine. La società opera verso le filiali di primari Istituti Internazionali, con 40 dipendenti diretti e circa Euro 1 milione di fatturato. Allo stato le attività ordinarie continuano senza soluzione di continuità e non si evidenziano interruzioni nei flussi di pagamento. Non è possibile definire scenari affidabili di evoluzione, tuttavia, per la dimensione poco rilevante (inferiore all'1%) del contributo della società al consolidato del Gruppo, non si intravedono impatti economici significativi anche in caso di peggioramento della situazione attuale.

Alla luce dei risultati registrati dal Gruppo nel 2021, la Società conferma gli obiettivi definiti dal Piano di Industria 2021-2023. Nel prevedibile scenario macroeconomico è ragionevole attendersi un ulteriore momento di crescita anche nell'esercizio 2022.

Il calendario finanziario 2022, così come comunicato, è attualmente confermato.

Schema relativo alle partecipazioni degli amministratori, dei sindaci e dei direttori generali

Nome e Cognome	Carica	Società	N. azioni possedute al 31.12.2020	N. azioni Acquistate	N. azioni vendute	N. azioni possedute al 31.12.2021
Stefano Achermann	Amm. Delegato	Be S.p.A.	17.234.618 ⁽¹⁾			17.234.618 ⁽²⁾
Carlo Achermann	Presidente Esecutivo	Be S.p.A.	4.055.779		1.155.000 ⁽³⁾	2.900.779 ⁽⁴⁾
Claudio Beretti ⁽⁵⁾	Amm. non Esecutivo	Be S.p.A.				
Cristina Spagna	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	Be S.p.A.				
Claudio Calabi	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	Be S.p.A.				
Gianluca Antonio Ferrari	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	Be S.p.A.	104.166		7.300	96.866
Francesca Moretti	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	Be S.p.A.				
Anna Maria Tarantola	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	Be S.p.A.				
Lucrezia Reichlin	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	Be S.p.A.				
Giuseppe Leoni	Presidente Collegio Sindacale	Be S.p.A.				
Stefano De Angelis	Sindaco effettivo	Be S.p.A.				
Rosita Francesca Natta	Sindaco effettivo	Be S.p.A.				



⁽¹⁾ In data 22 giugno 2021 Stefano Achermann ha venduto a Innishboffin S.r.l., società di cui detiene il controllo di diritto, la quale ha acquistato, n. 207.039 azioni di Be Shaping the Future S.p.A..

⁽²⁾ Di cui 6.386.826 direttamente e 10.847.792 per il tramite di Innishboffin S.r.l.,

⁽³⁾ In data 10 settembre 2021 Carma Consulting S.r.l. ha ceduto n. 85.000 azioni di Be Shaping the Future S.p.A.. Inoltre, in data 27 settembre 2021 ha ceduto a Tamburi Investment Partners S.p.A., la quale ha acquistato, n. 1.070.000 azioni di Be Shaping the Future S.p.A..

⁽⁴⁾ Indirettamente, per il tramite di Carma Consulting S.r.l., società di cui detiene il controllo di diritto.

⁽⁵⁾ Claudio Beretti ricopre la carica di Direttore Generale e Consigliere di Tamburi Investment Partners S.p.A., società che al 31 dicembre 2020 deteneva n. 37.082.225 azioni di Be Shaping the Future S.p.A.. al 31 dicembre 2021 deteneva n. 38.152.225 azioni di Be Shaping the Future S.p.A..

Milano, 15 marzo 2022.

/s/ Stefano Achermann
Per il Consiglio di Amministrazione
L'Amministratore Delegato

**Attestazione del bilancio d'esercizio 2021
ai sensi dell'art. 81-ter del Regolamento Consob n. 11971
del 14 maggio 1999 e successive modifiche e integrazioni**

1. I sottoscritti Stefano Achermann e Manuela Mascarini, in qualità, rispettivamente, di Amministratore Delegato e di Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari della società Be Shaping the Future S.p.A., attestano, tenuto anche conto di quanto previsto dall'art. 154-*bis*, commi 3 e 4, del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58:
 - l'adeguatezza in relazione alle caratteristiche dell'impresa e
 - l'effettiva applicazione delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2021.

2. Si attesta, inoltre, che:
 - 2.1 il bilancio d'esercizio:
 - a) è redatto in conformità ai principi internazionali riconosciuti nella comunità Europea ai sensi del regolamento (CE) n. 1606/2002 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 19 luglio 2002;
 - b) corrisponde alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;
 - c) è idoneo a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'emittente;

 - 2.2 La Relazione sulla Gestione contiene un'analisi attendibile dell'andamento e del risultato della gestione, nonché della situazione dell'emittente, unitamente ad una descrizione dei principali rischi e incertezze cui è esposta.

Milano, 15 marzo 2022.

/f/ Manuela Mascarini

Il Dirigente Preposto alla redazione
dei documenti contabili societari

Manuela Mascarini

/f/ Stefano Achermann
L'Amministratore Delegato

Stefano Achermann

Be Shaping The Future S.p.A.

RELAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE

ALL'ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI

ai sensi dell'art. 153 del D.Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58 e dell'art. 2429 c.c.

Premesse

Signori Azionisti,

la presente relazione è stata redatta ai sensi dell'art. 153 del D. Lgs. n. 58/1998 (nel seguito, anche "T.U.F."), dal Collegio sindacale (di seguito anche il "Collegio"), composto da Stefano De Angelis, Presidente, Giuseppe Leoni e Rosita Francesca Natta, Sindaci effettivi, nominati dall'Assemblea degli azionisti del 22 Aprile 2021, per il triennio 2021 – 2022 – 2023 e riferisce sull'attività svolta dal Collegio di Be Shaping The Future S.p.A. (di seguito "Be Shaping" o anche la "Società") nell'esercizio concluso il 31 dicembre 2021.

Nel corso dell'esercizio 2021 il Collegio Sindacale ha svolto le attività di vigilanza previste dalla legge, prevalentemente da remoto, tenendo conto delle disposizioni Consob in materia di controlli societari, delle indicazioni contenute nel Codice di Corporate Governance delle Società quotate, a cui la Società ha aderito, e dei principi contenuti nelle Norme di comportamento del Collegio sindacale raccomandate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili. Inoltre il Collegio Sindacale, quale "Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile", ha ottemperato alla normativa applicabile agli Enti di Interesse Pubblico, svolgendo le ulteriori specifiche funzioni di controllo e monitoraggio in tema di informativa finanziaria e revisione legale, previste dall'art. 19 del D.Lgs. n. 39/2010, così come modificato dal D.Lgs. n. 135/2016.

Il Collegio Sindacale, anche in osservanza delle indicazioni fornite dalla Consob, con comunicazione DEM/1025564 del 6 Aprile 2001 e successive modifiche ed integrazioni, dà qui conto delle attività svolte nel corso dell'esercizio 2021, fornendo le opportune informazioni secondo le norme che regolano la materia.

**1. Vigilanza sull'osservanza delle norme di legge, regolamentari e statutarie –
Autovalutazione del Collegio sindacale**

Il Collegio Sindacale ha svolto le attività di propria competenza riunendosi, nel corso dell'esercizio 2021, 8 volte, delle quali 4 successivamente all'Assemblea che ne ha confermato la composizione, con la sola modifica della Presidenza, con la partecipazione di tutti i suoi componenti. Inoltre questo Collegio ha partecipato, con l'assenza giustificata di un solo componente, alla riunione annuale degli azionisti e, in maniera totalitaria, alle 8 riunioni del Consiglio di Amministrazione, riunioni tenutesi prevalentemente in video conferenza; inoltre ha partecipato in maniera totalitaria o a mezzo del proprio Presidente e/o altro sindaco:

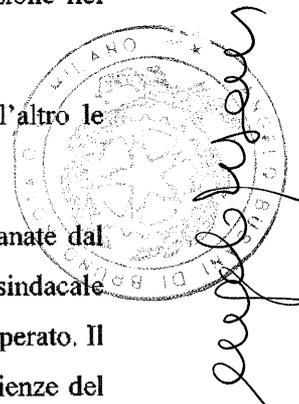
- a n. 7 riunioni del Comitato Controllo e Rischi (nel seguito anche "Comitato CR") e a n. 4 riunioni del Comitato Nomine e Remunerazioni (nel seguito anche "Comitato NR"), riunioni tenutesi anch'esse prevalentemente in video conferenza;
- alle iniziative di *induction* e formazione organizzate dalla Società per Amministratori e Sindaci.

Nell'ambito della propria attività di controllo, il Collegio:

- ha vigilato sull'osservanza della legge e dello statuto;
- ha vigilato sul rispetto dei principi di corretta amministrazione nonché sulla funzionalità ed adeguatezza della struttura organizzativa della Società, dei sistemi di controllo interno ed amministrativo - contabile mediante raccolta di dati ed informazioni dai responsabili delle principali Funzioni aziendali interessate, dal Dirigente preposto nonché dalle società incaricate della revisione legale dei conti, in particolare Deloitte & Touche S.p.A. (di seguito anche "Deloitte") sino all'approvazione del bilancio chiuso al 31 dicembre 2020 e, a partire dal 22 aprile 2021, PricewaterhouseCoopers S.p.A. (di seguito anche "PWC");
- ha vigilato sull'adeguatezza delle principali Funzioni aziendali;
- ha vigilato, ai sensi dell'art. 149, comma 1, lettera c-bis del D. Lgs. 58/1998, sulle modalità di concreta attuazione del Codice di Corporate Governance delle società quotate che la Società ha adottato a partire da gennaio 2021;
- ha espresso ai sensi dell'art. 2389, comma 3, del codice civile parere favorevole relativamente ai compensi degli amministratori esecutivi e rivestiti di particolari cariche;
- ha verificato la corretta applicazione dei criteri e delle procedure adottati dal Consiglio per valutare l'indipendenza dei consiglieri nonché il rispetto dei criteri di indipendenza da parte dei singoli membri del Collegio;
- ha svolto le proprie verifiche sul sistema di controllo interno avvalendosi, durante alcune riunioni, della presenza del Responsabile della Funzione di Internal Audit;

- ha vigilato sulla conformità del Regolamento adottato dalla Società in materia di operazioni con parti correlate ai principi di cui alla delibera Consob n. 17221 del 12 Marzo 2010 e successive modifiche, nonché sul rispetto del Regolamento medesimo;
- ha vigilato sull'attività svolta dall'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001 mediante incontri con i suoi componenti e ha monitorato il processo di aggiornamento del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo di cui al D.Lgs. n. 231/2001 e successive modifiche per tenere conto dell'ampliamento dell'ambito della normativa;
- ha svolto, in qualità di Comitato per il controllo interno e la revisione contabile, le attività di vigilanza previste dall'art. 19 del D.Lgs. n. 39/2010, di cui si darà specifica menzione nel prosieguo della presente relazione;
- ha incontrato i Collegi Sindacali delle altre società del Gruppo esaminando, tra l'altro le modalità di scambio dei flussi informativi.

Secondo quanto previsto dalle Norme di comportamento del Collegio sindacale emanate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, il Collegio sindacale ha condotto un processo di autovalutazione della propria composizione e del proprio operato. Il Collegio sindacale ha valutato positivamente le competenze, le conoscenze ed esperienze del Collegio nel suo complesso, riscontrando altresì i requisiti per l'esercizio dell'incarico in base ai criteri stabiliti dalla normativa di cui all'art. 148 T.U.F. e al Regolamento MEF n. 162/2000 per quanto riguarda l'onorabilità e la professionalità, di cui all'art. 144 – novies, comma 1 - ter, Regolamento Emittenti per quanto riguarda l'indipendenza, e di cui all'art. 148-bis T.U.F. e agli artt. da 144-duodecies a 144-quinquedecies Regolamento Emittenti per quanto riguarda i limiti relativi al numero degli incarichi ricoperti. Gli esiti delle verifiche effettuate per ciascun componente del Collegio hanno inoltre confermato il rispetto dei requisiti richiesti dallo statuto e dal Codice di Corporate Governance cui la società ha aderito.



2. Attività di vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sui rapporti con società controllate o altre parti correlate

Il Collegio Sindacale ha vigilato sul rispetto da parte della Società dei principi di corretta amministrazione, con particolare riferimento alle operazioni rilevanti sotto il profilo economico, finanziario e patrimoniale mediante la costante partecipazione alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e l'esame della documentazione fornita. A tal riguardo, il Collegio ha ricevuto informazioni da parte dell'Amministratore Delegato e dal Consiglio di Amministrazione

sull'attività svolta e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale deliberate e poste in essere dalla Società, anche tramite società direttamente o indirettamente controllate, nonché tempestive ed idonee informazioni sull'andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione; tali informazioni sono dettagliatamente rappresentate nella Relazione sulla Gestione, cui si rinvia.

Sulla base delle informazioni rese disponibili, il Collegio è giunto a ritenere ragionevolmente che tali operazioni siano da considerarsi conformi alla legge, allo statuto sociale e ai principi di corretta amministrazione e che esse non appaiono manifestamente imprudenti, né azzardate o in contrasto con le delibere assunte o in potenziale conflitto di interessi, né tali da compromettere l'integrità del patrimonio sociale

2.1 Principali eventi di rilievo

I principali eventi di rilievo che hanno interessato la Società e il Gruppo nel corso del 2021 e nei primi mesi del 2022 sono oggetto di informativa anche nella Relazione Finanziaria annuale 2021. Tra questi si riportano, in particolare, i seguenti:

- la perdurante diffusione del Covid 19 in ambito nazionale e internazionale e delle conseguenti misure restrittive adottate dalle autorità pubbliche per il suo contenimento hanno continuato a determinare anche nel 2021 ripercussioni sull'economia mondiale mantenendo un contesto di generale incertezza. Così già avvenuto nel 2020, anche nel 2021, stante la particolare tipologia del mercato di riferimento del Gruppo Be, caratterizzato da Istituzioni Finanziarie di rilevante dimensione che svolgono servizi ritenuti "essenziali" dai provvedimenti ministeriali, la pandemia Covid-19 non ha avuto alcun impatto sui risultati economici del Gruppo.

- Nel mese di gennaio 2021 il Gruppo Be ha raggiunto un accordo per l'acquisizione dell'85,71% del capitale sociale di Firstwaters GmbH, società di Management Consulting, con sede a Francoforte e Vienna, per il segmento delle Financial Institutions. L'accordo ha previsto l'acquisizione iniziale della quota di partecipazione al capitale sociale sopra indicata nel corso del primo trimestre del 2021 a fronte di un prezzo, inclusa la cassa, di 12,2 milioni di euro. L'acquisto della residua quota di partecipazione è previsto venga effettuata entro la fine dell'esercizio 2024 ad un prezzo basato sui risultati della società nel periodo 2022 – 2024.

- Sempre nel mese di gennaio 2021 il Gruppo Be ha completato l'acquisto delle quote di minoranza delle società Iqui e Juniper Extensible Solutions per realizzare un polo di soluzioni di Digital Engagement che si ponga come leader in Italia nello specifico settore. Il costo dell'operazione per il Gruppo Be è stato pari ad Euro 1,56 milioni nella somma delle due operazioni.

- Nel mese di luglio 2021 è stato raggiunto un accordo preliminare per l'acquisizione del 55% del capitale sociale di una società Soranus AG – specializzata nella Financial Industry - con circa Euro 9 milioni di fatturato. Il prezzo previsto, subordinatamente a Due Diligence, è stato stabilito in Euro 4,7 milioni a fronte di un EBITDA della società di Euro 1,14 milioni e di una PFN positiva di Euro 0,9 milioni. Il prezzo per detta acquisizione del 55% iniziale è stato parzialmente pagato al closing e poi definitivamente adeguato alla fine dell'anno 2021 in base alla performance media dell'EBITDA raggiunto dalla società nel 2020 e 2021. L'acquisizione delle azioni rimanenti sarà completata mediante una struttura di opzioni Put & Call da esercitare nei prossimi anni.

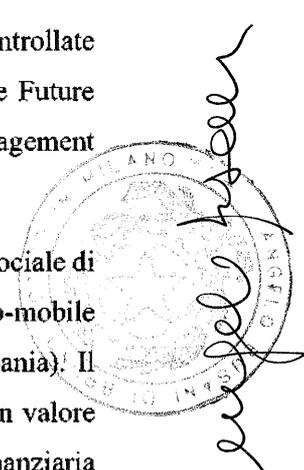
- Sempre nel mese di luglio 2021 è stato perfezionato il trasferimento delle società controllate operative in Germania, Austria e Svizzera dalla sub-holding tedesca Be Shaping The Future GmbH di Monaco di Baviera alla società italiana Be Shaping The Future Management Consulting S.p.A, principale società operativa del polo consulting.

- Nel corso del quarto trimestre 2021 è stato finalizzato l'acquisto del 51% del capitale sociale di Crispy Bacon, società con elevata specializzazione nel design UX/UI, nello sviluppo web-mobile e nelle infrastrutture cloud; detta società ha sedi a Marostica, Milano e Tirana (Albania). Il corrispettivo pagato per il 51% è stato pari a 2,3 milioni di euro, corrispondente ad un valore complessivo dell'azienda pari a 4,5 milioni di euro, comprensivo di una posizione finanziaria netta positiva al closing pari a 740 mila euro. Per l'acquisto della rimanente quota del capitale è prevista una struttura di Put & Call options con scadenza ultima nel 2028.

- L'inizio del conflitto tra Russia e Ucraina alla fine del mese di febbraio 2022 crea certamente ulteriori ripercussioni ed incertezze sull'economia mondiale, ed in particolare su quella europea, già largamente "provata" dalla recente pandemia. Il Gruppo Be opera in Ucraina attraverso la propria controllata Be Ukraine, le cui attività, al momento, stanno proseguendo regolarmente e senza interruzioni nei flussi di pagamento. Anche in caso di peggioramento della situazione attuale, considerata la dimensione poco rilevante del contributo di detta partecipata ai risultati consolidati di Gruppo l'organo amministrativo non intravede impatti economici significativi ed ha confermato gli obiettivi previsti dal Piano d'Industria 2021 – 2023.

2.2 Operazioni con parti correlate e infragruppo. Operazioni atipiche e/o inusuali

Ci sono state fornite adeguate informazioni sulle operazioni infragruppo e con parti correlate. Sul fondamento delle informazioni acquisite, abbiamo accertato che tali operazioni fossero conformi alla legge e allo statuto, rispondenti all'interesse sociale e non suscettibili di dar luogo a dubbi in ordine alla correttezza e alla completezza della relativa informativa di bilancio, alla



sussistenza di situazioni di conflitto di interessi, alla salvaguardia del patrimonio aziendale ed alla tutela degli azionisti di minoranza.

La Società si è dotata di una “Procedura per la disciplina delle operazioni con le parti correlate” (“Procedura OPC”), da ultimo aggiornata in data 30 luglio 2021, ed adottata in ottemperanza a quanto previsto dal Regolamento Consob 17221/2010 e successive modificazioni e dall’art. 2391-bis del Codice Civile, applicabile anche per le operazioni poste in essere per il tramite delle società controllate. Il Collegio Sindacale ritiene che le predette procedure siano conformi alle prescrizioni del citato Regolamento Consob 17221/2010 e successive modificazioni: nel corso dell’esercizio il Collegio ha vigilato sulla loro osservanza da parte della Società.

La Relazione Finanziaria Annuale, comprensiva della Relazione sulla Gestione, del Bilancio Consolidato e il Bilancio d’Esercizio 2021 di Be Shaping riporta gli effetti economico-patrimoniali delle operazioni con parti correlate, avvenute a normali condizioni di mercato, nonché la descrizione dei relativi rapporti più significativi. Nel corso dell’esercizio 2021 il Collegio ha seguito, assistendo anche alle relative riunioni, i procedimenti per la definizione ed il trattamento di tali operazioni, vigilando sull’osservanza, da parte del Consiglio di Amministrazione e del Comitato CR, delle previsioni del Regolamento Consob 17221/2010 e della Procedura OPC. Non risultano eseguite operazioni con parti correlate in via d’urgenza.

Il Collegio ha valutato adeguate le informazioni rese dal Consiglio di Amministrazione nella Relazione Finanziaria Annuale 2021 della Società in ordine alle operazioni infragruppo e con parti correlate. Per quanto a nostra conoscenza, sulla base delle verifiche periodiche e dei controlli svolti nel corso dell’esercizio 2021, non sono state poste in essere operazioni atipiche e/o inusuali.

3. Vigilanza sull’adeguatezza dell’assetto organizzativo

La struttura organizzativa della Società e del Gruppo e la relativa evoluzione sono descritte in dettaglio nella Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari. L’assetto organizzativo della Società comprende i compiti e le responsabilità delle funzioni aziendali, i rapporti gerarchici e funzionali tra esse intercorrenti e i relativi meccanismi di coordinamento.

Il Collegio Sindacale, ha vigilato, per quanto di sua competenza, sull’adeguatezza della struttura organizzativa della Società, ivi incluso il monitoraggio sulle azioni poste in essere dalla Società per fronteggiare i principali rischi e le incertezze emersi a seguito della diffusione del COVID 19, nonché sull’adeguatezza delle disposizioni impartite alle società controllate ai sensi dell’art.

114, comma 2, del T.U.F., al fine di ottenere con tempestività le informazioni necessarie ad adempiere agli obblighi di comunicazione previsti dalla legge, mediante:

- i) le informazioni acquisite dal Consiglio di amministrazione, dagli amministratori muniti di deleghe e dai responsabili delle principali funzioni aziendali;
- ii) incontri e scambi di informazioni con i Collegi sindacali delle società controllate, da cui non sono emersi aspetti rilevanti da comunicare;
- iii) incontri e scambi di informazioni con le Società di revisione legale Deloitte e PWC.

Il Collegio sindacale ha altresì preso visione e ricevuto informazioni sulle attività organizzative e procedurali realizzate ai sensi del D.Lgs. 231/2001 e successive modifiche e integrazioni; a tale riguardo, nell'ambito delle proprie funzioni di vigilanza, ha incontrato l'Organismo di Vigilanza istituito ai sensi del D.Lgs 231/2001 ed avente il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello 231 e del Codice Etico, ottenendo specifica informativa relativa all'esecuzione della sua attività anche dalle Relazioni semestrali emesse dall'Organismo stesso.

All'esito della sua attività l'Organismo di Vigilanza non ha segnalato criticità.



4. Vigilanza sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, del processo di informativa finanziaria e del sistema amministrativo contabile

4.1 Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi - processo di informativa finanziaria

Nella Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari sono descritte le principali caratteristiche del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (di seguito anche "SCIGR") è formato dalle regole, dalle procedure e dalle strutture aziendali che operano per consentire l'efficace funzionamento della Società e del Gruppo e per identificare, gestire e monitorare i principali rischi cui essi sono esposti. Il Collegio Sindacale ha vigilato sull'adeguatezza del SCIGR di cui si è dotata la Società e il Gruppo, rispetto alle proprie caratteristiche dimensionali e gestionali, verificandone il suo concreto funzionamento, mediante:

- i) l'esame della valutazione di adeguatezza del SCIGR espressa, previo parere del Comitato CR, dal Consiglio di Amministrazione; a tale proposito si rinvia alla Relazione di Corporate Governance e Assetti Proprietari;
- ii) l'esame della relazione del Comitato CR rilasciata semestralmente a supporto del Consiglio di Amministrazione;

- iii) l'esame dei documenti di sintesi sulla valutazione dell'adeguatezza e dell'efficacia del sistema dei controlli interni e gestione dei rischi predisposto dalla Funzione Internal Audit;
- iv) la partecipazione a tutte le riunioni del Consiglio di amministrazione e dei Comitati endoconsiliari;
- v) l'esame delle relazioni sull'attività della Funzione di Internal Audit portate all'attenzione del Comitato CR e del Consiglio di Amministrazione;
- vi) la verifica dell'autonomia e del corretto funzionamento della Funzione di Internal Audit, nonché il mantenimento con la stessa di un adeguato e costante collegamento;
- vii) l'esame del Piano di Audit predisposto dalla Funzione di Internal Audit e approvato dal Consiglio di Amministrazione, l'osservazione del rispetto dello stesso e la ricezione dei flussi informativi sugli esiti degli audit e sull'effettiva implementazione delle relative iniziative di mitigazione e azioni correttive;
- viii) l'esame delle attività predisposte dalla Società per affrontare l'emergenza Covid-19 e le relative evoluzioni;
- ix) gli scambi informativi con i Collegi sindacali delle principali società controllate ai sensi dell'art. 151 del T.U.F..

In relazione al processo di informativa finanziaria, nelle riunioni del 14 e 29 marzo 2022, in cui sono stati condivisi con PWC i risultati dell'attività di revisione esaminando i contenuti delle relazioni di revisione del bilancio d'esercizio e consolidato al 31 dicembre 2021 nonché i contenuti della Relazione aggiuntiva ex art. 11 del Regolamento UE 537/2014, la società di revisione ha evidenziato la necessità di rivedere le procedure, anche informatiche, di misurazione e rilevazione di alcune particolari tipologie di ricavi (detti "*time & material*") della partecipata Be Shaping The Future Management Consulting S.p.A.. Il Collegio, in data 15 marzo 2022, ha evidenziato dette necessità all'amministratore responsabile del SCGR il quale sta valutando i provvedimenti da assumersi per l'eliminazione delle carenze riscontrate. La società di revisione ha comunque comunicato di non aver rilevato errori nella misurazione dei ricavi, inclusi quelli soggetti alle procedure di controllo considerate carenti, e relativa rilevazione degli stessi nei bilanci.

Alla luce di tutto quanto sopra, non sono emersi elementi tali da indurre questo Collegio a ritenere non adeguato, nel suo complesso e rispetto alle caratteristiche dimensionali e gestionali aziendali, il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi della Società nonché il processo di informativa finanziaria.

4.2 Sistema amministrativo contabile

Il Collegio sindacale, anche nella qualità di “Comitato per il controllo interno e la Revisione Contabile”, ai sensi dell’art. 19 del D.Lgs. 39/2010, ha monitorato il funzionamento del sistema amministrativo contabile e il processo di informativa finanziaria, controllando, tra l’altro, le attività svolte dal Dirigente preposto, responsabile ai sensi della L. 262/2005, nonché dalla Funzione di Internal Audit, finalizzate a valutarne, nel continuo, l’adeguatezza e il suo concreto funzionamento; da dette attività non sono emerse carenze significative sull’adeguatezza del sistema amministrativo-contabile e sulla sua affidabilità a rappresentare correttamente i fatti di gestione.

Sempre in tale ambito e con specifico riferimento all’informativa contenuta nei bilanci separato e consolidato al 31 dicembre 2021 è stata resa l’attestazione dell’Amministratore Delegato e del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari ai sensi dell’art. 154-bis, comma 5 del D.Lgs. 58/1998 e dell’art. 81-ter del Regolamento Consob n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche ed integrazioni.

Dallo scambio con i responsabili della società di revisione di dati e informazioni rilevanti per l’espletamento dei rispettivi compiti, ai sensi dell’art. 150, comma 3, T.U.F., ivi inclusi i risultati delle verifiche trimestrali sulla corretta tenuta della contabilità svolte dalla stessa società di revisione, non sono emersi aspetti che debbano essere evidenziati nella presente relazione.

5. Vigilanza sull’adeguatezza del processo di informativa non finanziaria

Il Collegio Sindacale ricorda che, ai sensi del D.Lgs. n. 254/2016 e successive modifiche, nonché del relativo regolamento di attuazione emanato dalla CONSOB con delibera n. 20267 del 18 gennaio 2018, la Società è chiamata a predisporre e a pubblicare una Dichiarazione Consolidata di Carattere Non Finanziario (“DNF”). Come previsto dall’art. 3, comma 7, D.Lgs. n. 254/2016, il Collegio Sindacale, nell’ambito dello svolgimento delle funzioni ad esso attribuite dall’ordinamento, ha vigilato sull’osservanza delle norme che disciplinano la predisposizione e la pubblicazione della DNF ed in particolare dà atto di aver valutato positivamente l’adeguatezza di tutte le procedure, i processi e le strutture che hanno curato la produzione, la rendicontazione e la rappresentazione dei risultati e delle informazioni di carattere non finanziario. Il Consiglio di Amministrazione ha approvato la DNF in data 15 marzo 2022; essa è stata redatta in ottemperanza al D. Lgs. 254/2016 e tenendo in considerazione gli standard di rendicontazione internazionale GRI-Sustainability Reporting Standards. Il Collegio ha preso altresì atto che la società di revisione ha emesso la Relazione di cui all’art. 3, comma 10, D. Lgs. n. 254/2016 in

data 30 marzo 2022. Nell'ambito di detta relazione, PWC ha attestato che, sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla sua attenzione elementi che facciano ritenere che la DNF non sia stata redatta, in tutti gli aspetti significativi, in conformità a quanto richiesto dagli artt. 3 e 4 D.Lgs. n. 254/2016 e dallo standard di rendicontazione utilizzato. Il Collegio Sindacale, a sua volta, osserva che, ad esito dei controlli di legittimità svolti sulla DNF, non sono pervenuti alla sua attenzione elementi di non conformità della stessa alle disposizioni normative che ne regolano la predisposizione e la pubblicazione.

6. Vigilanza sull'attività di revisione legale dei conti

In accordo con quanto previsto dall'art. 19 del D. Lgs. n. 39/2010, il Collegio Sindacale, quale "Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile", ha svolto la prescritta attività di vigilanza sull'operatività della Società di Revisione. Il Collegio Sindacale ha incontrato più volte le Società di Revisione Deloitte, sino alla data di approvazione del bilancio chiuso al 31 dicembre 2020 e la PWC, a partire dal 22 aprile 2021, anche ai sensi dell'art. 150 del T.U.F. al fine di scambiare informazioni attinenti all'attività svolta dalle stesse. Durante detti incontri le Società di Revisione non hanno evidenziato fatti ritenuti censurabili o irregolarità tali da richiederne la segnalazione nella presente relazione ai sensi del T.U.F..

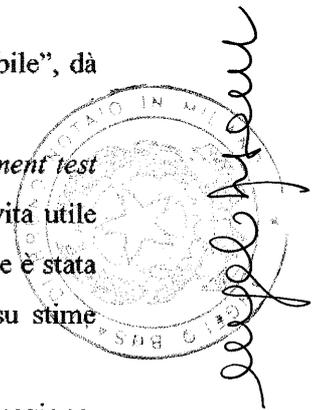
PWC ha rilasciato in data odierna, ai sensi dell'art. 14 del D. Lgs. n. 39/2010, le Relazioni di revisione, senza rilievi o richiami di informativa, per il bilancio di esercizio e per il bilancio consolidato chiusi al 31 dicembre 2021 redatti in conformità agli International Financial Reporting Standards ("IFRS") adottati dall'Unione Europea. Infatti da tali relazioni risulta che i bilanci d'esercizio e consolidato di Be Shaping forniscono una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della stessa Be Shaping e del Gruppo al 31 dicembre 2021, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data. La Società di revisione ha altresì rilasciato un giudizio di coerenza dal quale risulta che la Relazione sulla Gestione che correde il bilancio d'esercizio e il bilancio consolidato al 31 dicembre 2021 e alcune specifiche informazioni contenute nella "Relazione sul Governo Societario e sugli Assetti Proprietari" indicate dell'articolo 123-bis, comma 4, del T.U.F., la cui responsabilità compete agli Amministratori della Società, sono redatte in conformità alle norme di legge. Inoltre la Società di revisione: i) ha dichiarato, per quanto riguarda eventuali errori significativi nelle Relazioni sulla gestione, sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, di non avere nulla da riportare, ii) ha espresso un giudizio di conformità dei bilanci di esercizio e consolidato alle disposizioni del

Regolamento Delegato (UE) 2019/815 della Commissione Europea con riguardo ai previsti obblighi di formato (XHTML) e di marcatura (quest'ultima limitatamente al bilancio consolidato).

La Società di Revisione ha altresì rilasciato al Collegio Sindacale la Relazione aggiuntiva prevista dall'art. 11 del Regolamento (UE) n. 537/2014. In allegato a tale Relazione la Società di Revisione ha presentato al Collegio Sindacale la dichiarazione relativa all'indipendenza, così come richiesto dall'art. 6 del Regolamento (UE) n. 537/2014, dalla quale non emergono situazioni che possono compromettere l'indipendenza del revisore. In ottemperanza a quanto previsto dall'art. 19, comma 1, lett. a), D.Lgs. 39/2010, il Collegio trasmetterà tempestivamente la Relazione aggiuntiva al Consiglio di Amministrazione, formulando le sue osservazioni riguardo ai contenuti della stessa.

Il Collegio Sindacale, quale "Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile", dà atto:

- di aver accertato l'adeguatezza, sotto il profilo del metodo, del processo di *impairment test* posto in essere per accertare l'esistenza di eventuali perdite di valore degli attivi a vita utile indefinita e delle partecipazioni iscritte a bilancio assoggettabili a tale procedura; a tale è stata ottenuta conferma dalla società di revisione che le valutazioni di bilancio basate su stime previsionali fossero coerenti con i dati di Piano;
- di aver verificato l'osservanza delle norme di legge e regolamentari inerenti la formazione, l'impostazione e gli schemi del bilancio separato e del bilancio consolidato, nonché dei relativi documenti di corredo;
- di aver, altresì, verificato la conformità della Relazione sulla gestione alle leggi ed ai regolamenti vigenti e la sua coerenza con le deliberazioni del Consiglio di Amministrazione;
- di aver verificato e monitorato l'indipendenza della società di revisione a norma degli articoli 10, 10-bis, 10-ter, 10-quater e 17 del D.Lgs. 39/2010 e dell'articolo 6 del Regolamento europeo; a tale riguardo si segnala che, nel corso dell'esercizio 2021 la Società non ha conferito a PWC ulteriori incarichi rispetto alle prestazioni di servizi di revisione legale dei conti e di rilascio dell'attestazione di conformità della DNF. Anche le società controllate da Be Shaping, nel corso del medesimo esercizio, non hanno conferito ulteriori incarichi a PWC o a società appartenenti alla sua rete.



7. Adesione al Codice di Corporate Governance e attuazione delle regole di governo societario

Come riferito nella Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari Be Shaping ha adottato il Codice di Corporate Governance (di seguito anche il “Codice”) divenuto applicabile dal 1° gennaio 2021.

Il Collegio Sindacale ha valutato il modo in cui è stato attuato il predetto Codice promosso da Borsa Italiana (Codice di Autodisciplina fino al 31 dicembre 2020) e adottato da Be Shaping nei termini illustrati nella “Relazione sul Governo Societario e sugli Assetti Proprietari”, senza avere osservazioni in merito. Il Collegio Sindacale dà atto che il Consiglio di Amministrazione ha effettuato la valutazione su funzionamento, dimensione e composizione dello stesso e dei comitati consiliari in conformità a quanto previsto dall’Art. 4 del Codice; detto processo è descritto nella Relazione sul Governo Societario e sugli Assetti Proprietari”. Il processo e i risultati dell’attività di autovalutazione del Consiglio di Amministrazione condotta rispetto all’esercizio 2021 sono stati presentati, condivisi e discussi dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del Consiglio del 15 marzo 2022 cui il Collegio Sindacale ha partecipato. Il Collegio Sindacale ha verificato la corretta applicazione dei criteri e del processo posto in essere dal Consiglio di Amministrazione per valutare l’indipendenza degli amministratori qualificati come “indipendenti”; parimenti, ha accertato la sussistenza dei requisiti della propria indipendenza, trasmettendone l’esito al Consiglio di Amministrazione. Il Collegio Sindacale, in data 18 febbraio 2022 ha svolto una propria attività di autovalutazione in merito alla composizione, alla professionalità e al funzionamento dello stesso, provvedendo alla discussione e condivisione dei risultati complessivi. In pari data il Collegio Sindacale ha nuovamente verificato, con esito positivo, in capo a ciascun membro, il processo di autovalutazione dei requisiti per l’esercizio dell’incarico già verificati nell’immediatezza dell’accettazione dell’incarico stesso.

Il Collegio, come più ampiamente esposto nella “*Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari*”, ha adottato una politica in materia di diversità per la propria composizione in accordo con le raccomandazioni contenute nel Codice.

Il Collegio Sindacale ha verificato altresì, tramite la partecipazione del presidente e degli altri sindaci a tutte le riunioni del Comitato Nomine e Remunerazioni, i processi aziendali che hanno condotto alla definizione delle politiche di remunerazione della Società in conformità a quanto previsto dall’art. 6 del Codice di Corporate Governance; il Collegio ha inoltre espresso parere positivo in merito alla determinazione dei compensi variabili degli amministratori investiti di particolari cariche (art. 2389, co. 3, c.c.) verificando altresì la coerenza della proposta con la politica della Società in tema di remunerazione.

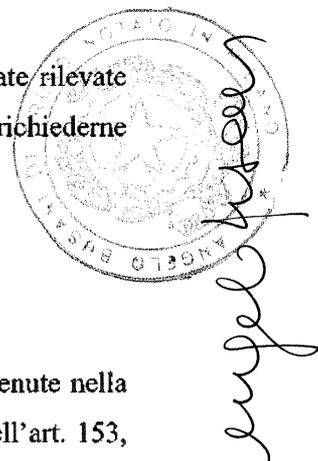
Infine il Collegio sindacale ha riscontrato l'assenza di interessi dei propri componenti alle operazioni deliberate nel corso dell'esercizio 2021 dal Consiglio di amministrazione.

8. Omissioni o fatti censurabili, pareri resi e iniziative intraprese

Nel corso dell'esercizio il Collegio sindacale non ha ricevuto alcuna denuncia ai sensi dell'art. 2408 C.C. o segnalazioni di irregolarità, né ha avuto conoscenza di altri esposti cui dare menzione all'Assemblea.

Non si sono verificate nell'esercizio, per quanto a conoscenza del Collegio, omissioni di cui all'art. 2406 c.c. e/o ipotesi di violazione dei doveri degli Amministratori.

Nel corso dell'attività svolta e sulla base delle informazioni ottenute non sono state rilevate omissioni, fatti censurabili, irregolarità o, comunque, circostanze significative tali da richiederne la segnalazione alle Autorità di Vigilanza o la menzione nella presente Relazione.



9. Valutazioni conclusive

Sulla base dell'attività di vigilanza svolta e richiamate tutte le considerazioni contenute nella presente Relazione, non abbiamo proposte da formulare all'Assemblea, ai sensi dell'art. 153, comma 2, del T.U.F., in ordine al bilancio separato dell'esercizio al 31 dicembre 2021, alla sua approvazione e alle materie di nostra competenza, così come nulla abbiamo da osservare sulla proposta di destinazione dell'utile di esercizio e di distribuzione di un dividendo formulata dal Consiglio di Amministrazione.

Roma, 30 marzo 2022

IL COLLEGIO SINDACALE

Dott. Stefano De Angelis – Presidente del Collegio Sindacale

Dott. Giuseppe Leoni – Sindaco Effettivo

Dott.ssa Rosita Francesca Natta – Sindaco Effettivo



**RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE
AI SENSI DELL'ARTICOLO 14 DEL DLGS 27 GENNAIO 2010,
N° 39 E DELL'ARTICOLO 10 DEL REGOLAMENTO (UE)
N° 537/2014**

BE SHAPING THE FUTURE SPA

BILANCIO SEPARATO AL 31 DICEMBRE 2021



Relazione della società di revisione indipendente

ai sensi dell'articolo 14 del DLgs 27 gennaio 2010, n° 39 e dell'articolo 10 del Regolamento (UE) n° 537/2014

Agli azionisti di Be Shaping the Future SpA

Relazione sulla revisione contabile del bilancio d'esercizio

Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio d'esercizio di Be Shaping the Future SpA (la Società), costituito dalla situazione patrimoniale-finanziaria al 31 dicembre 2021, dal conto economico, dal conto economico complessivo, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto, dal rendiconto finanziario per l'esercizio chiuso a tale data e dalle note al bilancio che includono anche la sintesi dei più significativi principi contabili applicati.

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Società al 31 dicembre 2021, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'articolo 9 del DLgs n° 38/05.

Elementi alla base del giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia). Le nostre responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nella sezione *Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio* della presente relazione. Siamo indipendenti rispetto alla Società in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio. Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

Aspetti chiave della revisione contabile

Gli aspetti chiave della revisione contabile sono quegli aspetti che, secondo il nostro giudizio professionale, sono stati maggiormente significativi nell'ambito della revisione contabile del bilancio dell'esercizio in esame. Tali aspetti sono stati da noi affrontati nell'ambito della revisione contabile e nella formazione del nostro giudizio sul bilancio d'esercizio nel suo complesso; pertanto su tali aspetti non esprimiamo un giudizio separato.

PricewaterhouseCoopers SpA

Sede legale: **Milano** 20145 Piazza Tre Torri 2 Tel. 02 77851 Fax 02 7785240 Capitale Sociale Euro 6.800.000,00 i.v. C.F. e P.IVA e Reg. Imprese Milano Monza Brianza Lodi 12979880155 Iserita al n° 119644 del Registro dei Revisori Legali - Altri Uffici: **Ancona** 60131 Via Sandro Totti 1 Tel. 071 2132311 - **Bari** 70122 Via Abate Ginuma 72 Tel. 080 5640211 - **Bergamo** 24121 Largo Belotti 5 Tel. 035 229691 - **Bologna** 40126 Via Angelo Finelli 8 Tel. 051 6186211 - **Brescia** 25121 Viale Duca d'Aosta 28 Tel. 030 3697501 - **Catania** 95129 Corso Italia 302 Tel. 095 7532311 - **Firenze** 50121 Viale Gramsci 15 Tel. 055 2482811 - **Genova** 16121 Piazza Piccapietra 9 Tel. 010 29041 - **Napoli** 80121 Via dei Mille 16 Tel. 081 36181 - **Padova** 35138 Via Vicenza 4 Tel. 049 873481 - **Palermo** 90141 Via Marchese Ugo 60 Tel. 091 349737 - **Parma** 43121 Viale Tanara 20/A Tel. 0521 275911 - **Pescara** 65127 Piazza Ettore Troilo 8 Tel. 085 4545711 - **Roma** 00154 Largo Fochetti 29 Tel. 06 570251 - **Torino** 10122 Corso Palestro 10 Tel. 011 556771 - **Trento** 38122 Viale della Costituzione 33 Tel. 0461 237004 - **Treviso** 31100 Viale Felissent 90 Tel. 0422 696911 - **Trieste** 34125 Via Cesare Battisti 18 Tel. 040 3480781 - **Udine** 33100 Via Poscolle 43 Tel. 0432 25789 - **Varese** 21100 Via Albuzzi 43 Tel. 0332 285039 - **Verona** 37135 Via Francia 21/C Tel. 045 8263001 - **Vicenza** 36100 Piazza Pontelandolfo 9 Tel. 0444 393311

Aspetti chiave

Procedure di revisione in risposta agli aspetti chiave

Primo anno di incarico

L'assemblea degli azionisti di Be Shaping the Future SpA del 22 aprile 2021 ha assegnato a PricewaterhouseCoopers SpA l'incarico di revisione legale dei bilanci d'esercizio e consolidato per gli esercizi dal 2021 al 2029.

La comprensione della Società e della articolazione del Gruppo ad essa facente capo ha rappresentato un aspetto chiave meritevole di particolari approfondimenti nel corso del primo anno di revisione.

Valutazione della recuperabilità del valore dell'avviamento*Nota 3 del bilancio di esercizio "Avviamento"*

Il valore dell'avviamento iscritto nel bilancio di esercizio al 31 dicembre 2021 ammonta a Euro 10.170 migliaia e rappresenta circa il 7% del totale attività.

La Società, così come previsto dal principio contabile internazionale IAS 36 "Riduzione di valore delle attività" ha verificato, mediante *impairment test* al 31 dicembre 2021, la recuperabilità del valore dell'avviamento, che risulta interamente allocato alla unità generatrice di flussi di cassa (*cash generating unit* - CGU) denominata "Consulting".

La configurazione utilizzata per la determinazione del valore recuperabile è stata il valore d'uso, determinato come valore attuale dei flussi di cassa previsti nel piano 2022-2024 redatto dalla Direzione e del valore terminale. Il valore recuperabile della CGU così determinato è stato confrontato con la somma delle attività e passività attribuibili alla CGU iscritte in bilancio al 31 dicembre 2021, che sono l'avviamento e il valore di carico della partecipazione nella società controllata Be Shaping the Future, Management Consulting SpA.

Abbiamo effettuato molteplici incontri con i principali referenti aziendali della Società con particolare focus sulla comprensione del contesto di riferimento. Abbiamo compreso i principi e i criteri contabili adottati dalla Società e ottenuto evidenze a supporto delle principali tematiche relative al bilancio al 31 dicembre 2020. Abbiamo rivisto le carte di lavoro del precedente revisore relative alla revisione del bilancio al 31 dicembre 2020, approfondendo la metodologia di revisione adottata, le soglie di significatività applicate, i principi e i criteri contabili adottati dalla Società e le risultanze emerse dal lavoro di revisione.

Le attività di revisione hanno previsto, tra le altre, le seguenti procedure:

- la comprensione e valutazione del sistema di controllo interno della Società a presidio del processo di verifica della recuperabilità del valore dell'avviamento;
- l'analisi delle considerazioni effettuate dalla Direzione in merito all'identificazione della CGU Consulting quale CGU a cui allocare l'avviamento della Società;
- la verifica della concordanza dei flussi di cassa attesi della CGU con i dati approvati dal consiglio di amministrazione della Società nonché la coerenza con quanto previsto dallo IAS 36;
- la verifica della ragionevolezza delle principali assunzioni adottate per la formulazione delle previsioni dei flussi di cassa alla luce dei risultati raggiunti negli esercizi precedenti e delle fonti esterne;
- la verifica della metodologia utilizzata per la predisposizione dell'*impairment test* e in particolare la correttezza matematica del modello utilizzato e la ragionevolezza delle assunzioni alla base della determinazione del valore terminale;
- la verifica delle analisi di sensitività svolte dalla Direzione.

Dall'*impairment test* non sono emerse perdite di valore.

La valutazione della recuperabilità del valore dell'avviamento rappresenta un aspetto chiave nell'ambito della revisione contabile in considerazione della significatività del valore iscritto in bilancio e degli elementi di stima e incertezza insiti nelle valutazioni.

Tali procedure sono state effettuate con il coinvolgimento degli esperti di valutazioni appartenenti al network PwC in Italia.

Abbiamo infine esaminato la completezza e l'adeguatezza dell'informativa presentata nelle note al bilancio.

Altri aspetti

Il bilancio d'esercizio di Be Shaping the Future SpA per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2020 è stato sottoposto a revisione contabile da parte di un altro revisore che, il 31 marzo 2021, ha espresso un giudizio senza modifica su tale bilancio.

Responsabilità degli amministratori e del collegio sindacale per il bilancio d'esercizio

Gli amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio d'esercizio che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'articolo 9 del DLgs n° 38/05 e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli amministratori sono responsabili per la valutazione della capacità della Società di continuare ad operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio d'esercizio, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. Gli amministratori utilizzano il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio d'esercizio a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della Società o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.

Il collegio sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria della Società.





Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche prese dagli utilizzatori sulla base del bilancio d'esercizio.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia), abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno;
- abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno della Società;
- abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli amministratori, inclusa la relativa informativa;
- siamo giunti ad una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli amministratori del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di una incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità della Società di continuare ad operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che la Società cessi di operare come un'entità in funzionamento;
- abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio d'esercizio nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio d'esercizio rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione.

Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di governance, identificati ad un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

Abbiamo fornito ai responsabili delle attività di governance anche una dichiarazione sul fatto che



abbiamo rispettato le norme e i principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano e abbiamo comunicato loro ogni situazione che possa ragionevolmente avere un effetto sulla nostra indipendenza e, ove applicabile, le relative misure di salvaguardia.

Tra gli aspetti comunicati ai responsabili delle attività di governance, abbiamo identificato quelli che sono stati più rilevanti nell'ambito della revisione contabile del bilancio dell'esercizio in esame, che hanno costituito quindi gli aspetti chiave della revisione. Abbiamo descritto tali aspetti nella relazione di revisione.

Altre informazioni comunicate ai sensi dell'articolo 10 del Regolamento (UE) 537/2014

L'assemblea degli azionisti di Be Shaping the Future SpA ci ha conferito in data 22 aprile 2021 l'incarico di revisione legale dei bilanci d'esercizio e consolidato della Società per gli esercizi dal 31 dicembre 2021 al 31 dicembre 2029.

Dichiariamo che non sono stati prestati servizi diversi dalla revisione contabile vietati ai sensi dell'articolo 5, paragrafo 1, del Regolamento (UE) 537/2014 e che siamo rimasti indipendenti rispetto alla Società nell'esecuzione della revisione legale.

Confermiamo che il giudizio sul bilancio d'esercizio espresso nella presente relazione è in linea con quanto indicato nella relazione aggiuntiva destinata al collegio sindacale, nella sua funzione di comitato per il controllo interno e la revisione contabile, predisposta ai sensi dell'articolo 11 del citato Regolamento.



Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari

Giudizio sulla conformità alle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2019/815

Gli amministratori di Be Shaping the Future SpA sono responsabili per l'applicazione delle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2019/815 della Commissione Europea in materia di norme tecniche di regolamentazione relative alla specificazione del formato elettronico unico di comunicazione (ESEF - *European Single Electronic Format*) (nel seguito "Regolamento Delegato") al bilancio d'esercizio, da includere nella relazione finanziaria annuale.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n° 700B al fine di esprimere un giudizio sulla conformità del bilancio d'esercizio alle disposizioni del Regolamento Delegato.

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio è stato predisposto nel formato XHTML in conformità alle disposizioni del Regolamento Delegato.



Giudizio ai sensi dell'articolo 14, comma 2, lettera e), del DLgs 39/10 e dell'articolo 123-bis, comma 4, del DLgs 58/98

Gli amministratori di Be Shaping the Future SpA sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione e della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari di Be Shaping the Future SpA al 31 dicembre 2021, incluse la loro coerenza con il relativo bilancio d'esercizio e la loro conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n° 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e di alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari indicate nell'articolo 123-bis, comma 4, del DLgs 58/98, con il bilancio d'esercizio di Be Shaping the Future SpA al 31 dicembre 2021 e sulla conformità delle stesse alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

A nostro giudizio, la relazione sulla gestione e alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari sopra richiamate sono coerenti con il bilancio d'esercizio di Be Shaping the Future SpA al 31 dicembre 2021 e sono redatte in conformità alle norme di legge.

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'articolo 14, comma 2, lettera e), del DLgs 39/10, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.

Milano, 30 marzo 2022

PricewaterhouseCoopers SpA

Francesco Ferrara
(Revisore legale)

**Dichiarazione consolidata di
carattere non finanziario del
Gruppo Be**

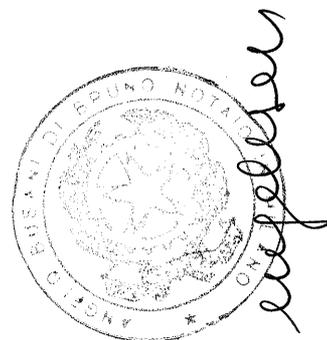
31 Dicembre 2021



**Dichiarazione consolidata
di carattere non finanziario del Gruppo Be**

Al 31 Dicembre 2021

(Ai sensi del D.Lgs. 254/2016)



Sede:
Roma - Viale dell'Esperanto,71
Capitale Sociale:
27.109.164,85 interamente versato
Registro delle imprese di Roma
codice fiscale e partita I.V.A. n. 01483450209

Indice dei contenuti

1.	LETTERA AGLI STAKEHOLDER	4
2.	INDICATORI CHIAVE ECONOMICI, SOCIALI ED AMBIENTALI	5
3.	NOTA METODOLOGICA	6
4.	STAKEHOLDER ENGAGEMENT E MATRICE DI MATERIALITÀ	8
5.	IL PROFILO DEL GRUPPO BE	12
	5.1 Il Gruppo Be	12
	5.2 La Capogruppo	16
	5.3 Il mercato di riferimento	17
	5.4 La trasformazione del Gruppo	17
	5.5 Gli Azionisti	19
	5.6 Il profilo organizzativo: cambiamenti nel periodo di riferimento	20
	5.7 Il Modello di Corporate Governance	22
	5.8 Correttezza e responsabilità: Codice etico, modelli e sistemi 231 e 262.....	22
	5.9 Il sistema di controllo e gestione dei rischi	24
	5.10 Qualità e soddisfazione del Cliente	25
	5.11 Innovazione, ricerca e sviluppo	26
	5.12 Fornitori ed acquisti di servizi professionali	26
	5.13 Custodia e tutela dei dati	27
6.	VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO	30
	6.1 Risultati economico-finanziari	30
	6.2 Valore economico distribuito per stakeholder	30
	6.3 Imposte: approccio alla fiscalità	31
	6.4 Tassonomia Europea	32
7.	ASPETTI SOCIALI	35
	7.1 Il capitale umano	35
	7.2 L'occupazione	36
	7.3 Diversità e pari opportunità	36
	7.4 Formazione e sviluppo del personale	37
	7.5 Salute, sicurezza e benessere del personale	38
	7.6 Welfare	40
	7.7 Aspetti sociali: la comunicazione	40
	7.8 Relazioni ed impatti sulle comunità locali	42
8.	LA PERFORMANCE AMBIENTALE DEL GRUPPO BE	43
	8.1 Utilizzo efficiente delle risorse materiali	43
	8.2 Consumi energetici	44
	8.3 Mobilità sostenibile	44
	8.4 Emissioni ambientali	45
9.	INDICATORI DI PERFORMANCE	46
10.	TABELLA DI RACCORDO TRA TEMI MATERIALI E TOPIC GRI	60
11.	TABELLA DEGLI INDICATORI GRI CORE	61
12.	RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE	66

1. Lettera agli stakeholder

Gentili Lettrici, gentili Lettori,

sono lieto di introdurvi alla lettura della nostra quinta edizione della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario del Gruppo Be ai sensi del D.Lgs. 254/2016 relativa all'esercizio 2021. In continuità con gli esercizi precedenti, la dichiarazione presenta informazioni qualitative e quantitative utili a descrivere sia gli impatti più rilevanti generati dal Gruppo Be sull'ambiente, sulla collettività e sull'economia, sia le relative pratiche di sostenibilità e di colloquio con i nostri stakeholder interni ed esterni.

Il 2021, pur essendo stato un anno molto complesso per l'intera umanità, ha registrato, a livello europeo ed italiano, l'inizio dell'uscita dalla più grande crisi sanitaria ed economica che si ricordi da generazioni. Da una parte, l'innovazione e le tecnologie messe in campo globalmente, hanno permesso in un breve lasso di tempo, di disporre di cure e di vaccini in grado di ridurre in maniera rilevante gli impatti sanitari della pandemia di Covid 19. Dall'altra parte, il programma europeo Next Generation EU, confluito in Italia nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, ha innescato un percorso virtuoso di rinnovamento e di ripensamento dei modelli di business e dei processi aziendali in ottica sostenibile, facendo leva su transizione ecologica e trasformazione digitale. L'industria dei servizi finanziari è fortemente partecipe di questo cambiamento ed il Gruppo Be ha confermato, come dimostrano i risultati economici, di essere ben posizionata per cogliere il fenomeno su scala europea.

Driver fondamentale per il raggiungimento di tali risultati è stato l'incremento della dimensione aziendale che ha generato impatti positivi sull'occupazione in Italia ed all'estero: abbiamo raggiunto le 2.153 risorse complessive accelerando ulteriormente rispetto agli esercizi precedenti con +450 unità (+26%) vs 2020 e +554 unità (+35%) vs 2019. Non è questo il solo risultato raggiunto a fronte degli obiettivi definiti; la crescita registrata infatti è il risultato di un forte e continuo impegno nei confronti dei nostri stakeholder, nello sviluppo delle professionalità e nell'innovazione dei servizi offerti. Ancor più significativo è l'aumento delle donne nelle posizioni apicali del Gruppo che ha visto un aumento del 56% rispetto al 2020, a testimonianza che la diversità e le pari opportunità sono fattori abilitanti dello sviluppo sostenibile delle aziende. Sullo stesso tema, il 2021 ha visto inoltre il Gruppo Be partecipare ad una importante iniziativa e campagna di sensibilizzazione e formazione per contrastare la violenza di genere e promuovere l'inclusione e la valorizzazione del talento femminile. "Together" è il nome di questo progetto, realizzato con "Per Milano" Onlus e Fondazione di Comunità di Milano sotto il patrocinio del Comune di Milano, che ha permesso di realizzare un bando di crowdfunding, una serie di talk a tema ed un rapporto di ricerca.

In relazione ai recenti accadimenti derivanti dal conflitto in corso tra Russia ed Ucraina, il Gruppo si sta adoperando per fornire assistenza e supporto per i dipendenti ucraini ed i loro familiari che stanno lasciando il paese.

Vi auguro una buona lettura della dichiarazione, confidando che il lavoro di sintesi delle informazioni possa essere d'aiuto nel comprendere approfonditamente il valore generato dal Gruppo Be al di là dei risultati economici raggiunti.

Milano, 15 marzo 2022.

/s/ Stefano Achermann
L'Amministratore Delegato

Stefano Achermann

2. Indicatori chiave economici, sociali ed ambientali

Il Gruppo Be è cosciente che il ruolo della consulenza direzionale è cambiato nel tempo, così come è ormai ampiamente accettato che ogni azienda, oltre a fare profitto deve avere un impatto positivo sul sociale e sull'ambiente. Il Gruppo Be è impegnato nel costruire una economia sostenibile che generi benefici di lungo periodo attraverso l'intera organizzazione di cui è composto.

La responsabilità sociale è tenuta in particolare considerazione da parte del Gruppo Be e gioca un ruolo importante nel costruire un mondo lavorativo migliore ed una comunità responsabile capace di proteggere l'ambiente, sviluppare le proprie persone e prosperare promuovendo innovazione e generando nuovo business. Le comunità intorno a noi hanno un profondo impatto sul futuro del Gruppo. L'impatto più significativo che possiamo avere sulla società è di sostenere la stabilità e la crescita economica globale e locale attraverso il nostro lavoro.

La leadership operativa della Corporate Social Responsibility del Gruppo Be è dell'Amministratore Delegato, che stabilisce gli obiettivi e assicura che gli sviluppi della sostenibilità siano monitorati. In questo compito è coadiuvato da una funzione organizzativa specifica di Corporate Social Responsibility, creata nel 2021 con responsabilità di monitoraggio e di rendicontazione degli impatti di sostenibilità.

A livello globale, il 2021 è stato caratterizzato dal protrarsi della pandemia di Covid-19. Gli indicatori di sintesi mostrano che, nonostante questo evento sfavorevole, si è registrato un miglioramento sia in termini di occupazione (in particolare sulle fasce più giovani) che in termini di risultati economici (+31,6% sul valore della produzione 2020), dimostrando che il modello di business del Gruppo rimane sostenibile anche in fasi avverse.

Indicatori di sintesi

		2021	2020	2019
Numero nazioni con presenza diretta del Gruppo Be		12	9	9
Forza lavoro complessiva (unità)		2.153	1.703	1.599
Numero totale di dipendenti (unità)		1.781	1.448	1.320
Età media dei dipendenti (anni)		36,9	37,5	38,2
Distribuzione dipendenti per fascia d'età in %	< 30 anni	27%	26%	25%
	30-50 anni	59%	61%	58%
	> 50 anni	14%	13%	17%
Numero di Partner Dirigenti per genere	Donne	14	9	8
	Uomini	66	47	42
Valore della Produzione Totale (€/Mln)		235,3	178,8	152,3
Valore della Produzione per area di attività (€/Mln)	Business Consulting	169,1	122,1	112,7
	ICT Solutions	52,7	46,5	35,0
	Digital Solutions	13,5	10,1	4,1
	Altro	-	0,1	0,6
Valore della Produzione per clientela (€/Mln)	Banche	187,3	141,2	118,3
	Assicurazioni	18,5	16,8	19,5
	Industria	9,4	10,8	9,8
	P.A.	0,1	0,1	1,3
	Altro	20,0	9,9	3,4

3. Nota metodologica

Il presente documento costituisce la Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario (di seguito anche “Bilancio di Sostenibilità”) predisposta ai sensi degli artt. 3 e 4 del D. Lgs. 254/16. e, come previsto dall’Art. 5 del Decreto stesso, costituisce una relazione distinta dalla relazione sulla gestione.

Il presente documento relaziona in merito ai temi ritenuti rilevanti e previsti dall’Art. 3 del D.Lgs. 254/16 con riferimento all’esercizio 2021 (dal 1° gennaio al 31 dicembre), nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell’attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell’impatto sociale e ambientale dalla stessa prodotto. In particolare, la definizione degli aspetti rilevanti per il Gruppo Be (di seguito anche il “Gruppo”) e per i suoi stakeholder, è avvenuta in base a un processo di analisi di materialità di cui è data descrizione nel capitolo “Stakeholder engagement e matrice di materialità” del presente documento.

Il presente documento è stato redatto in conformità agli standard “GRI Sustainability Reporting Standards”, pubblicati nel 2016 dal Global Reporting Initiative (GRI), secondo l’opzione «in accordance - Core». Per quanto riguarda gli Standard specifici GRI 403 (Salute e sicurezza sul lavoro) è stata adottata la più recente versione del 2018.

Il perimetro di rendicontazione è relativo alla capogruppo Be Shaping the Future S.p.A. e alle società controllate consolidate integralmente al 31 dicembre 2021, eccetto per gli indicatori relativi all’intensità energetica e all’intensità delle emissioni di CO_{2e} - GRI 302-3 e GRI 305-4 – che non includono le società Be TSE Switzerland AG, Be Think Solve Execute RO S.r.l., Be the Change S.r.l. Be Shaping the Future SARL (Lussemburgo), Be Shaping the Future Czech republic s.r.o. e Human Mobility S.r.l. (posta in liquidazione), poiché ritenute non rilevanti nel fornire una rappresentazione delle attività di impresa, e non includono inoltre le postazioni in affitto presso fornitori terzi che prevedano una occupazione inferiore ai 25mq per singola location.

Rispetto al 31 dicembre 2020, l’area di consolidamento risulta variata a seguito dell’acquisizione tramite la controllante Be Shaping the Future Management Consulting S.p.A. di partecipazioni pari al 86% della società Firstwaters in Germania, pari al 60% della società Be Your Essence in Italia, pari al 55% di Soranus AG in Svizzera e tramite la controllante Be Shaping the Future Digttech Solutions S.p.A. del 51% di Crispy Bacon s.r.l in Italia.

I dati relativi agli esercizi precedenti sono riportati a fini comparativi in modo da facilitare la valutazione dell’andamento dell’attività. Le riesposizioni dei dati comparativi precedentemente pubblicati, laddove presenti, sono chiaramente indicate come tali. Inoltre, per dare una corretta rappresentazione delle performance e per garantire l’attendibilità dei dati, il ricorso a stime è stato limitato il più possibile. Ove ne sia stato fatto ricorso, queste sono fondate sulle migliori metodologie disponibili e opportunamente segnalate.

I dati di consumo elettrico contengono alcune limitate stime basate sulle serie storiche precedenti, a causa della mancanza dei dati di consuntivo del fornitore alla data di predisposizione della Dichiarazione. Si comunica inoltre che nel 2021 il Gruppo non ha fatto ricorso a certificati di garanzia d’origine per l’utilizzo di energia da fonti rinnovabili.

Si segnala che, in riferimento alle informazioni previste all’art. 3 comma 3 del Decreto, in considerazione del settore di business, non sono risultate rilevanti altre emissioni inquinanti in atmosfera diverse dalle emissioni di gas a effetto serra. Per quanto riguarda i consumi idrici, pur essendo il Gruppo consapevole dell’importanza della disponibilità di acqua per la sopravvivenza del genere umano a qualunque latitudine del mondo, il consumo di questo elemento naturale non risulta rilevante e materiale per il Gruppo perché non utilizzato nei propri cicli produttivi.



I dati relativi alle emissioni generate da viaggi in treno ed aereo sono stati calcolati per il solo perimetro italiano, facendo riferimento quasi totalmente al database Ecopassenger, che utilizza metodologie e fattori di emissione accettati a livello internazionale;

Per quanto concerne il tema relativo ai diritti umani, previsto dall'art.3 del D.lgs. 254/2016, non risulta materiale per il Gruppo rispetto al contesto in cui esso opera. Nonostante questo, il Gruppo Be opera in base ad un codice etico interno formalizzato ed adottato da tutti i dipendenti del Gruppo volto a riconoscere e rispettare la dignità personale, la sfera privata ed i diritti della persona di qualsiasi individuo. In base a tale codice i dipendenti, nello svolgimento delle proprie funzioni, sono tenuti ad una condotta ispirata alla trasparenza ed all'integrità morale, tenuto conto della molteplicità di contesti sociali, economici, politici e culturali nei quali operano. Il Gruppo garantisce e promuove la diversità e il rispetto della parità di genere, non sono tollerate discriminazioni di alcun tipo. L'osservanza delle prescrizioni del Codice Etico costituisce parte integrante delle obbligazioni contrattuali dei dipendenti, secondo quanto previsto dalle normative dei singoli paesi e la loro violazione da parte dei dipendenti costituisce, a seconda dei casi, un illecito disciplinare (sanzionabile nel rispetto della normativa applicabile) e/o un inadempimento contrattuale che può comportare il risarcimento dei danni eventualmente derivanti da tale violazione nei confronti della Società.

Tutto il personale del Gruppo è assunto con regolare contratto di lavoro ed il rapporto si svolge nel pieno rispetto della normativa contrattuale collettiva del settore di appartenenza, della normativa fiscale, previdenziale ed assicurativa, nonché delle disposizioni in materia di salute e sicurezza e di immigrazione. Non è tollerata alcuna forma di lavoro irregolare ed è garantito il rispetto dei diritti umani, in particolare attraverso il divieto assoluto del lavoro minorile e dell'impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno risulti irregolare. I dipendenti devono, inoltre, tenere in espressa e costante considerazione il rispetto della persona, della sua dignità e dei suoi valori, evitando qualsivoglia discriminazione fondata sul sesso, l'origine razziale ed etnica, la nazionalità, l'età, le opinioni politiche, le credenze religiose, lo stato di salute, l'orientamento sessuale e le condizioni economico-sociali. Il Gruppo richiede anche ai propri collaboratori e fornitori il rispetto dei principi su cui si fonda il Codice Etico, anche in forza di apposite clausole contrattuali.

Si rimanda al documento "Codice Etico" pubblicato sul sito della società www.be-tse.it per ulteriori approfondimenti. In virtù di queste azioni di presidio messe in atto dal Gruppo, non si rilevano rischi rilevanti sulla tematica dei Diritti Umani.

Il Gruppo Be, pur non essendo una società di trasformazione industriale, al fine di fornire un'informazione in linea con le esigenze dei propri stakeholder, riporta i principali indicatori di performance ambientali, principalmente relativi ai consumi energetici ed alle emissioni di CO2 nell'apposita sezione del presente documento. Il Gruppo valuterà inoltre di integrare progressivamente questa informativa con riguardo all'impatto generato e subito dal Gruppo in ambito Climate Change, anche sulla base dell'evoluzione della normativa in materia, con particolare riferimento alle indicazioni della Commissione Europea (Comunicazione 2019/C 209/01 "Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario: Integrazione concernente la comunicazione di informazioni relative al clima"). Al momento, si ritiene basso il rischio legato al climate change in riferimento al settore in cui opera la società ed alla tipologia di clientela con cui opera (principalmente istituti di credito).

A partire dalla rendicontazione 2021, Il Gruppo Be è soggetto agli obblighi di informativa richiesti dal Regolamento (UE) 2020/852 del 18 giugno 2020 (c.d. "Regolamento Tassonomia") e dai Regolamenti delegati (UE) 2021/2178 e (UE) 2021/2139 ad esso collegati. Tale informativa è riportata all'interno del paragrafo "Tassonomia Europea".

Si segnala che il Gruppo mantiene elevata la propria attenzione in relazione alle tematiche materiali rendicontate nella presente Dichiarazione e intraprende un percorso di ulteriore miglioramento nell'ambito dei temi e delle politiche praticate per la riduzione degli impatti ambientali, per lo sviluppo di politiche sociali e attinenti al personale, per il rispetto dei diritti umani e per la lotta costante contro la corruzione attiva e passiva.

In particolare, nel corso del 2021 si è provveduto:

- rafforzare l'impegno del Gruppo a supporto delle comunità locali con progetti specifici rivolti alla collettività;
- a sensibilizzare ulteriormente il Consiglio di Amministrazione del Gruppo sulle tematiche relative alla DNF;
- a prolungare l'utilizzo dello smart working per tutti i dipendenti e collaboratori in risposta alla necessità di tutela della salute nei confronti della pandemia di Covid 19;
- ad integrare la proposizione di valore del Gruppo con una nuova linea di servizi dedicata a supportare la clientela nell'adeguare il proprio modello di business ai principi di sostenibilità, responsabilità sociale e rispetto dell'ambiente definendo dei percorsi di sviluppo innovativi.

Per il 2022 è previsto di intervenire sui seguenti principali ambiti:

- Incrementare il proprio impegno a supporto delle comunità locali con progetti specifici rivolti alla collettività;
- Valutare l'adesione al Global Compact delle Nazioni Unite e l'adozione degli obiettivi di sviluppo sostenibile (c.d. SDGs – Sustainable Development Goals);
- Consolidare ed allargare la propria proposizione di valore nell'ambito della sostenibilità, della responsabilità sociale e del rispetto dell'ambiente;
- Adeguare la propria rendicontazione, anche rispetto all'impatto generato e subito in ambito "Climate Change", sulla base dell'evoluzione della normativa in materia.

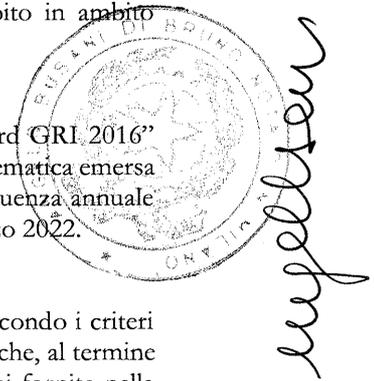
È parte integrante della Dichiarazione la sezione 11 "Tabella degli indicatori standard GRI 2016" riportata al fine di dare evidenza della copertura degli indicatori GRI associati ad ogni tematica emersa come materiale. La periodicità di questa pubblicazione è impostata secondo una frequenza annuale ed è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione del Gruppo Be in data 15 marzo 2022.

Il Bilancio è inoltre oggetto di un esame limitato ("limited assurance engagement" secondo i criteri indicati dal principio ISAE 3000 Revised) da parte di PricewaterhouseCoopers S.p.A. che, al termine del lavoro svolto, rilascia un'apposita relazione circa la conformità delle informazioni fornite nella Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario redatta da Be Shaping the Future S.p.A. al D.lgs. n. 254/16. Si precisa che l'esame limitato svolto dalla società di revisione sulla DNF non si estende all'informativa riportata all'interno del paragrafo "Tassonomia Europea" redatta in ottemperanza agli obblighi di informativa richiesti dal Regolamento (UE) 2020/852 del 18 giugno 2020.

La presente Dichiarazione è disponibile per informazione pubblica e può essere consultata sul sito internet del Gruppo Be: www.be-tse.it. Commenti e domande relative al Bilancio di Sostenibilità possono essere comunicati all'indirizzo di posta CSR@be-tse.it.

4. Stakeholder engagement e matrice di materialità

Il Gruppo ritiene che la partecipazione ed il coinvolgimento dei propri stakeholder nelle scelte di business siano elementi fondamentali per contribuire allo sviluppo dei territori in cui opera; tali fattori, infatti, consentono di accrescere il rapporto di fiducia tra le parti, favorendo e rafforzando la reputazione di Be come partner affidabile.



Come richiesto dal D.lgs. 254/2016, il Gruppo Be ha definito, attraverso una ricerca interna e varie attività di ascolto dei propri stakeholder, quali fossero gli aspetti realmente rilevanti da rendicontare nella presente dichiarazione. Un argomento è ritenuto “materiale” se è in grado di influenzare le decisioni, le azioni e le performance di un’organizzazione e dei suoi stakeholder.

In particolare, per determinare la rilevanza dei temi per il Gruppo, nel 2021 sono stati intervistati 57 stakeholder (in linea con i 58 del 2020) ed i risultati sono stati discussi con il top management ed il Comitato Controllo e Rischi.

Gli stakeholder sono stati identificati attraverso una attività di benchmark sulle società comparabili al Gruppo per tipologia di servizi offerti ed attività svolte. Quelli comuni alla maggior parte del campione di aziende e più rilevanti per il Gruppo, risultano essere:

- i Dipendenti
- gli Investitori
- i Clienti
- le Comunità locali e territoriali
- i Fornitori
- le Scuole, le Università
- i canali Social
- i Business Partner
- le Istituzioni

GRI 102-43 Modalità di interazione, ascolto e coinvolgimento

Categoria di stakeholder	Modalità
Dipendenti	Strumenti di comunicazione interna (mailing, workshop, conferenze); Survey; Eventi interni ed esterni dedicati ai dipendenti; Presenza della funzione HR; Relazione continua all’interno dei team; Diffusione informazioni tramite social media; Incontri di induction con CEOs e main leaders delle società del Gruppo Be.
Investitori	Incontri periodici programmati nazionali ed internazionali con investitori e analisti finanziari; Roadshow con la comunità finanziaria; Meeting “ad hoc” e call conference “one to one” con investitori istituzionali; Comunicati stampa; Comunicazione sul sito web aziendale istituzionale; Pubblicazioni su stampa specializzata e diffusione informazioni tramite social media.
Clienti	Relazioni continue attraverso i Partner ed i team di Consulenti; Eventi marketing socio-culturali; Comunicazione sul sito web aziendale istituzionale; Pubblicazioni su stampa specializzata e diffusione informazioni tramite social media; Eventi e workshop di rilievo per l’industria dei Financial Services.
Comunità locali e territoriali	Liberalità; Relazioni continue con il management del Gruppo Be; Progetti in partnership.
Fornitori	Relazioni continue con le funzioni aziendali.
Scuole, Università	Incontri di assistenza nell’orientamento degli studenti (es. career days); Selezioni ed interviste di laureati e laureandi per assunzioni di personale (es. iniziativa l’ocus on talents); Attività didattiche in corsi di laurea e master.
Canali Social	Comunicazione sui canali social (es. LinkedIn)
Business Partners	Relazioni continue attraverso i Partner ed i team di Consulenti
Istituzioni	Relazioni continue attraverso la funzione apposita di Capogruppo

In generale i soggetti coinvolti nella rilevazione dei temi materiali sono stati i referenti diretti del singolo stakeholder (vedi per esempio l'azionariato qualificato), mentre in altri casi sono state intervistate le interfacce del Gruppo Be verso il singolo stakeholder (es. la funzione "Be Investor Relator" come interfaccia verso l'azionariato diffuso).

Per la predisposizione dei questionari, i temi da sottoporre a valutazione sono stati identificati attraverso un'attività di benchmarking effettuata rispetto ai principali competitor italiani ed internazionali, che ha portato a scremare il numero totale di temi materiali fino ad arrivare a 15, scartando quelli con bassa significatività oppure non applicabili al Gruppo Be. Sono stati quindi coinvolti direttamente la dirigenza, i responsabili HR ed i dipendenti del Gruppo Be, i principali investitori con share superiore al 5%, la struttura di Investor Relations, i principali clienti, i principali fornitori «core», le comunità locali e territoriali nonché le università/scuole con le quali il Gruppo collabora.

Il questionario predisposto ha permesso agli *stakeholder* di attribuire una scala di rilevanza (alta, media, bassa, nessuna) a ciascun aspetto di sostenibilità economica, sociale ed ambientale.

L'analisi dei dati raccolti ha quindi permesso la costruzione della matrice di materialità, dalla quale il presente documento fa emergere priorità ed aspetti ritenuti significativi per la sostenibilità raggiunta e perseguibile in futuro dal Gruppo Be. La matrice di materialità è stata discussa con il Top Management ed in seguito condivisa con il Consiglio di Amministrazione del Gruppo Be.

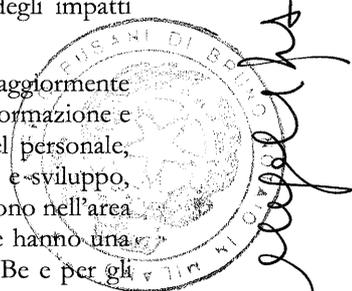
La matrice di materialità permette di rappresentare gli aspetti rilevanti sia per il Gruppo Be che per i suoi *stakeholder*. Sull'asse verticale è riportata l'influenza dei temi materiali sulle valutazioni e sulle decisioni degli *stakeholder* mentre su quello orizzontale è riportata la significatività degli impatti economici, ambientali e sociali del Gruppo Be.

Gli aspetti materiali individuati sono 15 (1 economico, 3 ambientali, 11 sociali). Quelli maggiormente rilevanti (Performance Economico-Finanziaria, Attrazione e fidelizzazione dei talenti, Formazione e sviluppo del personale, Diversità e pari opportunità, Salute sicurezza e benessere del personale, Qualità e soddisfazione del Cliente, Etica e integrità, Capacità di innovazione ricerca e sviluppo, Conformità a leggi e regolamenti, Privacy e sicurezza dei dati e delle informazioni) ricadono nell'area evidenziata in grigio scuro, mentre nelle aree in grigio più chiaro si trovano quelli che hanno una rilevanza media e bassa e che sono alternativamente meno importanti per il Gruppo Be e per gli stakeholder. Le tematiche evidenziate in grigio scuro vengono rendicontate dettagliatamente nel presente report, le altre a minor rilevanza sono anch'esse rendicontate in modo tale da rappresentare sinteticamente le modalità di gestione del tema da parte del Gruppo Be.

Rispetto alle tematiche individuate a valle dall'analisi di materialità effettuata ai fini della DNF 2020, non è stata rilevata la necessità di variare la lista dei temi materiali.

Si segnala inoltre un'unica variazione di importanza rispetto al 2020: il tema «Capacità di innovazione ricerca e sviluppo» è salito da media ad alta rilevanza, sintomo che gli stakeholder sono sempre più consapevoli che la sostenibilità del Gruppo Be nel tempo non possa prescindere dalla capacità di portare innovazione nell'ecosistema in cui opera.

Con le distinzioni sopra indicate, in generale la rilevazione 2021 è sostanzialmente allineata alle risultanze dell'anno precedente.



Di seguito viene riportato l'elenco delle tematiche risultate materiali a valle del processo svolto dal Gruppo.

RILEVANZA STAKEHOLDER	ALTA		<ul style="list-style-type: none"> • Capacità di innovazione, ricerca e sviluppo • Conformità a leggi e regolamenti • Privacy e sicurezza dei dati e delle informazioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Performance Econ.-Finanz • Attrazione e fidelizzazione dei talenti • Formazione e sviluppo del personale • Diversità e pari opportunità • Salute, sicurezza e benessere del personale • Qualità e soddisfaz. Cliente • Etica e integrità
	MEDIA	<ul style="list-style-type: none"> • Emissioni ambientali • Relazioni e impatti sulle comunità locali • Approvvigionamento sostenibile 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumi energetici • Utilizzo efficiente dei materiali 	
	BASSA			
		BASSA	MEDIA	ALTA

SIGNIFICATIVITA' ED IMPATTO BE GROUP

La situazione esposta permette anche di valutare le priorità per lo sviluppo dei temi in materia di sostenibilità per il Gruppo Be.

Si rimanda ad ogni singolo paragrafo per la rappresentazione degli sviluppi futuri.

5. Il profilo del Gruppo Be

5.1 Il Gruppo Be

Il **Gruppo Be** è tra i principali player italiani nel settore dell'IT Consulting e fornisce servizi di Business Consulting, Information Technology e Professional Services. Grazie alla combinazione di competenze specialistiche, avanzate tecnologie proprietarie ed esperienza consolidata, il Gruppo supporta primarie istituzioni finanziarie, assicurative ed industriali italiane nel migliorarne la capacità competitiva ed il potenziale di creazione di valore.

Con una forza lavoro di circa 2.150 unità complessive presenti in Italia, Germania, Regno Unito, Svizzera, Austria, Polonia, Ucraina, Spagna, Romania, Albania, Repubblica Ceca e Lussemburgo il Gruppo ha realizzato nel corso del 2021 un valore della produzione di 235,3 milioni di Euro.

Il Gruppo Be è costituito da una Capogruppo, denominata Be Shaping the Future S.p.A. (in breve Be S.p.A.), quotata alla Borsa Italiana nel "Segmento Titoli ad Alti Requisiti" (STAR) del Mercato Telematico Azionario (MTA), e da Società di servizi operanti principalmente nello spazio economico europeo e controllate ai sensi dell'art. 2359 del codice civile

La missione del Gruppo è quella di creare, consolidare ed affermare una leadership permanente e continuativa nei servizi professionali a supporto dell'evoluzione dell'industria dei servizi finanziari europei. La proposizione di valore si fonda su un gruppo di specialisti dei Financial service e dell'Insurance in continua crescita per numero e specializzazione, con profonda conoscenza del settore e delle dinamiche di trasformazione che lo interessano di tempo in tempo.

Il Gruppo Be persegue la ricerca dell'eccellenza professionale, la partecipazione concreta e fattiva al processo di creazione di valore dell'industria dei servizi finanziari in Europa, promuove lo sviluppo e l'accrescimento della conoscenza di settore, presta attenzione alla ricerca ed alla crescita dei talenti, vuole realizzare il migliore utilizzo del capitale umano ed economico disponibile. L'intero Gruppo si ispira a principi di coesione, collaborazione, lavoro di gruppo, etica professionale, rispetto della diversità positiva, sintesi tra culture ed esperienze di lavoro eterogenee. Esso promuove l'acquisizione, la sedimentazione, l'organizzazione e la diffusione della conoscenza specialistica al fine di gestirne l'immediato utilizzo produttivo a supporto della trasformazione dell'industria dei servizi finanziari.

Principali società controllate in Italia ed all'estero

Il segmento del **Business Consulting** è focalizzato sulla capacità di supportare l'industria dei servizi finanziari nella capacità di implementare strategie di business e/o realizzare rilevanti programmi di cambiamento. Competenze specialistiche sono in continuo sviluppo nelle aree dei sistemi di pagamento, delle metodologie di planning & control, nell'area della "compliance" normativa, nei sistemi di sintesi e governo d'azienda nei processi della finanza e dell'asset management.

Settore di attività prevalente

Ricavi della linea al 31.12.2021

Sedi operative al 31.12.2021

Banking, Insurance.

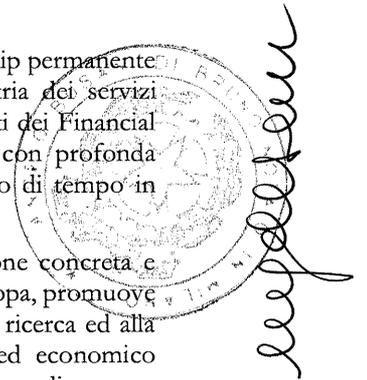
169,1 milioni di euro

Roma, Milano, Bologna, Londra, Kiev,

Varsavia, Monaco, Vienna, Zurigo,

Lussemburgo, Praga, Francoforte, Madrid,

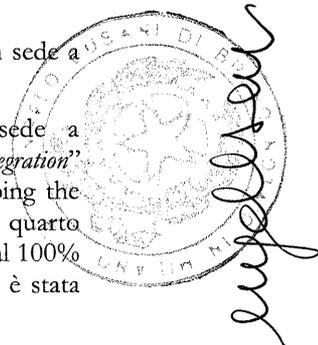
Bucarest, Magdeburgo.



Il Gruppo opera nel settore Business Consulting attraverso le seguenti società controllate:

- **Be Management Consulting S.p.A. (già Be Consulting S.p.A.).** Fondata nel 2008, la società opera nel segmento della consulenza direzionale per le Istituzioni Finanziarie. L'obiettivo è affiancare le maggiori Istituzioni Finanziarie europee (c.d. Systemically Important Financial Institutions – S.I.F.I.) nella loro creazione di valore con particolare attenzione ai cambiamenti che interessano il business, le piattaforme informatiche e i processi aziendali. Be Shaping the Future S.p.A., possiede il 100% del capitale sociale della società.
- **Be Shaping the Future Management Consulting Limited.** Con sede a Londra la società opera sul mercato inglese ed europeo, focalizzandosi sul segmento della consulenza per i servizi finanziari, con un portafoglio clienti di primario livello sia sul mercato inglese che internazionale. Presenta competenze specialistiche in ambito bancario e finanziario, con particolare riferimento al supporto al mondo dell'innovazione ed ai servizi di pagamento.
- **Be Ukraine LLC.** Costituita a dicembre 2012 con sede a Kiev, svolge attività di consulenza e sviluppo in tema di sistemi di core banking e nelle aree della contabilità e delle segnalazioni bancarie e della “compliance”. Be Management Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della Società.
- **Be Shaping the Future, sp zo.o.** Costituita a gennaio 2013 con sede a Varsavia, svolge attività di consulenza e “system integration” in ambito Retail banking, Capital Markets, CRM (Salesforce) e Digital (Backbase). Be Management Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della società.
- **Be Shaping the Future GmbH.** Società con sede a Monaco di Baviera specializzata nei servizi di consulenza ICT prevalentemente nel mercato tedesco, austriaco e svizzero, opera attraverso le due controllate al 100% Be Shaping the Future GmbH (ex Targit GmbH) con sede a Vienna e Be TSE Switzerland AG con sede a Zurigo. Nel corso del mese di gennaio Be Management Consulting S.p.A. ha perfezionato l'acquisto dell'ulteriore 10% del capitale sociale della Società Be Shaping the Future GmbH; di conseguenza controlla il Gruppo con una percentuale pari al 100,00%. Nel corso del terzo trimestre Be Shaping the Future GmbH ha ceduto la propria partecipazione totalitaria nelle società Be Shaping the Future GmbH (ex Targit GmbH) e Be TSE Switzerland AG alla società del Gruppo Be Management Consulting S.p.A..
- **Be Shaping the Future Financial Industry Solutions AG.** Società con sede nei pressi di Monaco di Baviera, partecipata al 100,00% da Be Management Consulting S.p.A., è specializzata nella Consulenza e soluzioni IT nel settore pagamenti ed, in particolare, nell'ambito SWIFT. Nel corso del terzo trimestre Be Shaping the Future GmbH ha ceduto la propria partecipazione totalitaria alla società del Gruppo Be Management Consulting S.p.A..
- **FIMAS GmbH.** Società con sede a Francoforte, partecipata al 100% da Be Management Consulting S.p.A., è specializzata nei servizi di consulenza e IT per “asset manager”, Borse, “CSD”, “clearing house” e banche depositarie. Nel corso del terzo trimestre Be Shaping the Future GmbH ha ceduto la propria partecipazione pari al 90% alla società del Gruppo Be Management Consulting S.p.A., mentre nel corso del quarto trimestre è stato acquisito il restante 10% del capitale di terzi.
- **Confinity GmbH.** Originariamente costituita come joint venture da FIMAS e Q-Fin (ora Fimas GmbH), operativa nello specifico settore della fornitura ai medesimi clienti di FIMAS di personale in modalità di somministrazione (ANÜ – Arbeitnehmerüberlassung) per la quale dispone di apposita licenza. Fimas GmbH detiene una partecipazione in Confinity GmbH pari al 100%.

- **Payments and Business Advisors S.L.** (in breve **Paystrat**). Società con sede a Madrid, partecipata al 80% da Be Consulting S.p.A., è specializzata nei servizi di “*advisory*” per gli operatori dell’industria dei pagamenti, in ambiti quali “*digital wallet*”, “*loyalty*” e “*market intelligence*”. La società detiene una partecipazione in Paystrat Solutions S.L. pari al 65,26%.
- **Tesla Consulting S.r.l.** Società con sede a Bologna, operante nell'ambito "Cyber Security" e "Digital Forensics", è partecipata al 60% da Be Management Consulting S.p.A.
- **Be Your Essence S.r.l.** Società benefit e startup innovativa a vocazione sociale con sede a Milano, nasce per offrire alle maggiori realtà pubbliche e private servizi consulenziali in tema di Innovability, è partecipata al 60% da Be Management Consulting S.p.A.
- **Firstwaters GmbH.** Società di Management Consulting, con sede a Francoforte, è specializzata in progetti di trasformazione della value chain del Corporate & Investment Banking per diverse asset class e strumenti finanziari, opera anche attraverso la controllata al 100% Firstwaters GmbH con sede a Vienna. Be Management Consulting S.p.A. controlla il Gruppo con una percentuale pari al 85,71%.
- **Soranus AG.** Società di Management Consulting basata in Svizzera con sede a Zurigo, è specializzata nella Financial Industry, è partecipata al 55% da Be Management Consulting S.p.A.
- **Be Shaping the Future SARL** Società costituita nel 2021 con sede a Lussemburgo, nasce per offrire servizi professionali di consulenza organizzativa ed IT.
- **Be Shaping the Future Czech republic s.r.o.** Società costituita nel 2021 con sede a Praga, nasce per offrire servizi professionali di consulenza organizzativa ed IT.
- **Be Think Solve Execute RO S.r.l.** Costituita a luglio 2014 con sede a Bucarest, sviluppa attività in “*near shoring*” del Gruppo nel settore della “*system integration*” su progetti ad elevata complessità, quali soluzioni per la multicanalità. Be Shaping the Future S.p.A possiede il 100% del capitale sociale della Società. Nel corso del quarto trimestre Be Shaping the Future S.p.A. ha ceduto la propria partecipazione pari al 100% alla società del Gruppo Be Management Consulting S.p.A e conseguentemente è stata inserita nella CGU Consulting (in precedenza era nella CGU Solutions).



Il segmento dell’**ICT Solutions** ha la capacità di unire la conoscenza del business a soluzioni tecnologiche, prodotti e piattaforme dando vita a linee di business tematiche anche intorno ad applicazioni leader di segmento ad elevata specializzazione;

<i>Settori di Attività prevalenti</i>	Banking, Insurance, Energy e Pubblica Amministrazione.
<i>Ricavi della Linea al 31.12.2021</i>	52,7 milioni di Euro.
<i>Sedi operative al 31.12.2021</i>	Roma, Milano, Torino.

Il Gruppo Be opera nel Settore ICT Solutions attraverso la seguente società controllata:

- **Be Shaping the Future, DigiTech Solutions S.p.A.** Ha l’obiettivo di offrire consulenza specialistica in ambito ICT e servizi di system integration su prodotti/piattaforme proprietarie o di soggetti terzi leader di mercato. Negli anni scorsi particolare attenzione è stata dedicata alle nuove architetture tecnologiche che hanno caratterizzato l’attuale processo di digitalizzazione delle principali Banche e Assicurazioni in Italia dove sono state maturate esperienze distintive nella realizzazione di sistemi di front end in ottica di multicanalità, sistemi di Back end di controllo e governo di impresa (specie nel settore assicurativo vita grazie ad un sistema proprietario tra i leader di mercato) e piattaforme “*Data & Analytics*”. Il mercato di riferimento è

quello delle Banche e Assicurazioni a cui sono affiancati in misura più marginale il settore delle *utilities* e l'industria delle piccole/medie aziende. Sono attive allo stato collaborazioni e partnership con alcuni dei principali “*player*” di riferimento dell'industria ICT e con alcune selezionate fintech e insurtech. Be Shaping the Future S.p.A., possiede il 100% del capitale sociale della Società.

Il segmento del **Digital business** è volto ad assistere le società clienti, ed in particolare la Financial Industry europea, nell'implementazione della trasformazione digitale generata dai nuovi canali di business. In particolare l'offerta del Gruppo si focalizza sullo sviluppo di applicazioni web, mobile e social media, sulla produzione e distribuzione di contenuti digitali, su soluzioni verticali digitali ed a supporto della mobilità dell'uomo.

<i>Settore di attività prevalente</i>	Banking, Insurance, Energy e Pubblica Amministrazione.
<i>Ricavi della linea al 31.12.2021</i>	13,5 milioni di euro
<i>Sedi operative al 31.12.2021</i>	Roma, Milano, Predazzo, Bolzano, Marostica, Tirana

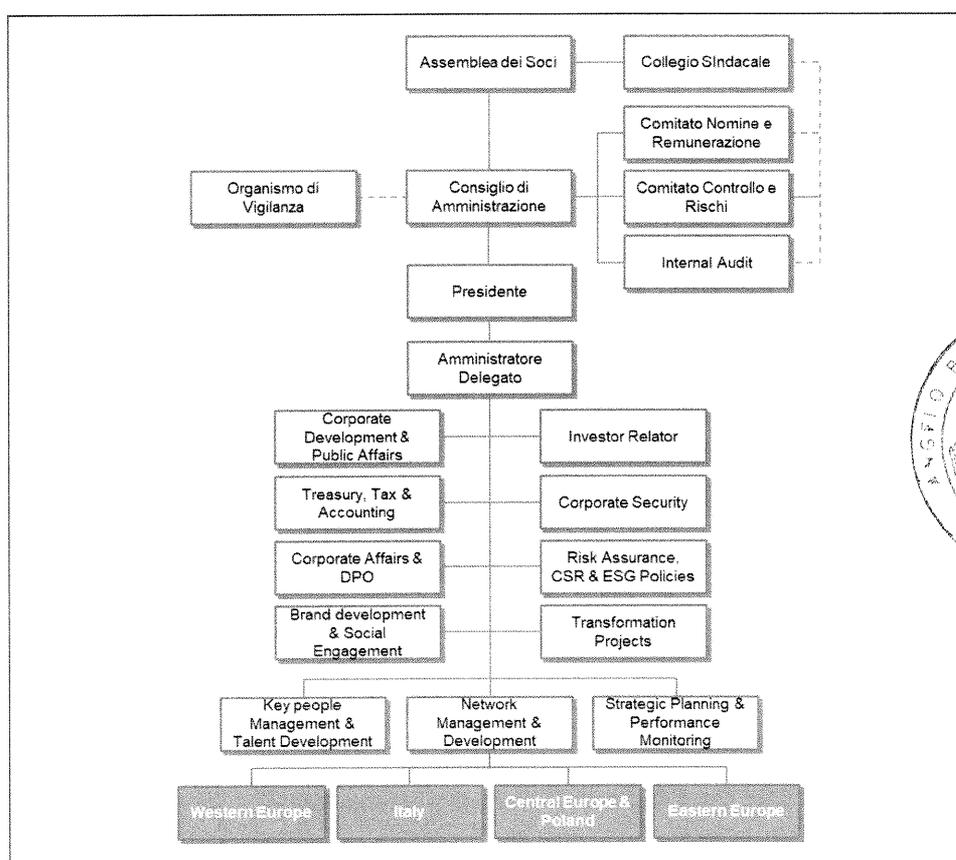
Il Gruppo Be opera nel settore Digital attraverso le seguenti società controllate:

- **Be the Change S.r.l.** Società costituita nel 2021 con sede a Milano, rivestirà nel breve termine il ruolo di holding del polo “Digital” Engagement del Gruppo;
- **Iquii S.r.l.** Costituita nel 2011, è specializzata nello sviluppo di soluzioni digital, web e mobile con particolare attenzione ai temi della system integration, della user e customer experience e dello sviluppo di nuovi modelli di revenue. Nel corso del mese di gennaio 2021 Be DigiTech Solutions S.p.A. ha completato l'acquisto delle quote di minoranza della società (pari al 49%); conseguentemente detiene il 100% della Società. Nel corso del mese di aprile la società Juniper Extensible Solutions S.r.l., con sede in provincia di Trento, “digital company” italiana attiva nello sviluppo di soluzioni software per il web e multimediali, nei settori dello Sport, della Musica e degli Eventi, successivamente all'acquisto da parte di Be DigiTech Solutions S.p.A. delle quote di minoranza delle società (pari al 49%), è stata fusa per incorporazione in Iquii S.r.l. Nel corso del quarto trimestre Be DigiTech Solutions S.p.A. ha ceduto la propria partecipazione pari al 100% alla società del Gruppo Be the Change S.r.l.
- **Dream of Ordinary Madness (Doom) Entertainment** Costituita ad Aprile 2020 da uno spinoff della società ZDF dell'artista Federico Lucia (in arte Fedez) con sede a Milano, opera nell'area di business dedicata al Digital Engagement. Doom è un'agenzia creativa che gestisce un portafoglio di talenti tra cui musicisti, sportivi ed influencer. Il modello di business prevede principalmente due modalità operative: la prima consiste nella gestione attiva del portafoglio dei talenti e nella ricerca di opportunità commerciali (es. sponsorizzazioni), tramite la loro partecipazione in campagne di comunicazione e marketing delle aziende clienti. La seconda linea operativa consiste nello sviluppo completo di progetti di comunicazione per le aziende clienti. Be Shaping the Future S.p.A. detiene il 51% della Società.
- **Crispy Bacon Holding S.r.l.** società con elevata specializzazione nel design UX/UI, nello sviluppo web-mobile e nelle infrastrutture cloud, con sede a Marostica, Milano e Tirana realizza il 60% dei ricavi nell'industria dei servizi finanziari, è partecipata al 51% dalla Be Shaping the Future S.p.A. Crispy Bacon Holding S.r.l. detiene il 100% di Crispy Bacon S.r.l. ed il 90% di Crispy Bacon Shpk (con sede a Tirana), il cui rimanente 10% è detenuto da soci terzi locali.

5.2 La Capogruppo

La capogruppo, denominata Be Shaping the Future S.p.A. (in breve Be S.p.A.) è una Holding mista con ruolo di gestione di partecipazioni ed erogazione di servizi al Gruppo. Ha sede a Roma e svolge attività di direzione e coordinamento ai sensi degli articoli 2497 e seguenti del Codice civile, nei confronti delle società del Gruppo attraverso attività di controllo e coordinamento nelle scelte gestionali, strategiche e finanziarie delle controllate nonché di gestione e controllo dei flussi informativi ai fini della redazione della documentazione contabile sia annuale che periodica.

L'organizzazione della Capogruppo è rappresentata nella figura sottostante:

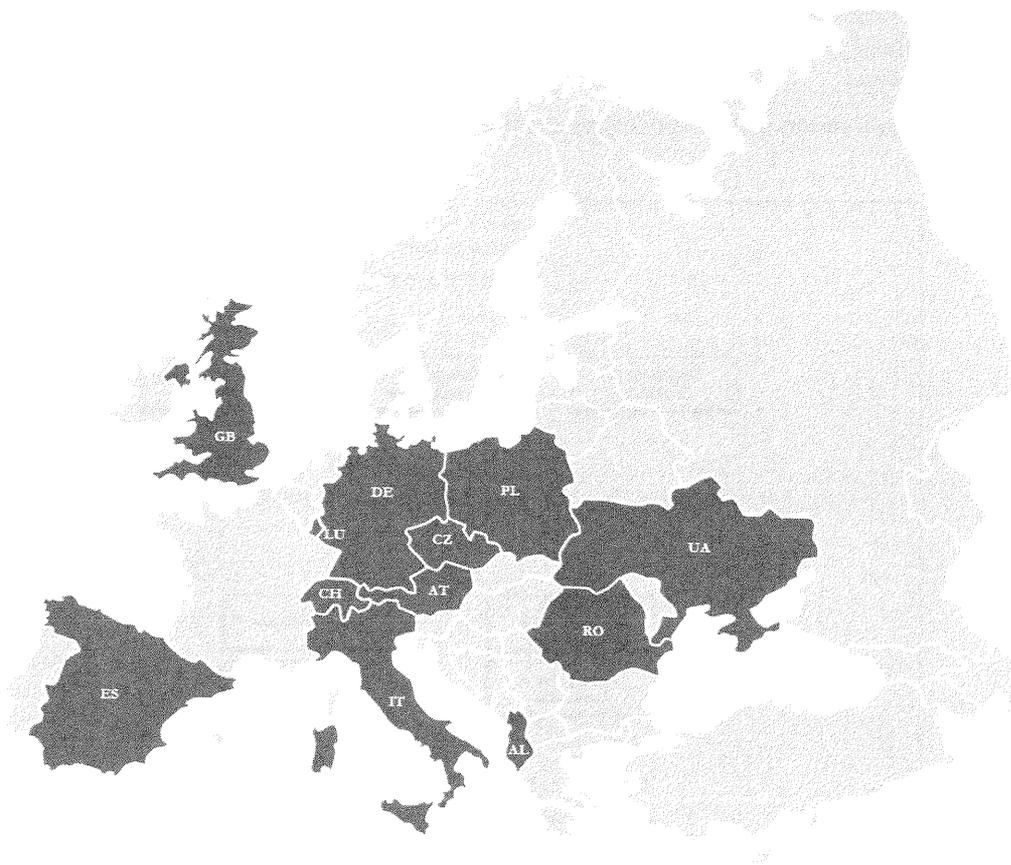


In linea generale possono essere distinte: “Funzioni di Staff” volte a assicurare il funzionamento operativo del Gruppo e “Linee di Governo delle Geografie” che promuovono lo sviluppo nei diversi teatri geografici in cui il Gruppo è presente e coordinano le azioni dei CEO delle società locali. Per ciascuna materia le funzioni di Capogruppo svolgono:

- attività di supporto al Presidente ed al CEO di Gruppo nella gestione degli aspetti strategici e tecnico-operativi necessari alla corretta gestione ed al continuo sviluppo del Gruppo;
- attività di indirizzo, monitoraggio e controllo delle partecipate onde verificare il rispetto dei principi e degli obiettivi per fissati per ciascuna società.

5.3 Il mercato di riferimento

Il Gruppo Be eroga i propri servizi attraverso 18 controllate (esclusa la capogruppo ed inclusa la società di servizi amministrativi Be Shaping the Future Corporate Services S.p.A.) presenti direttamente in 12 nazioni e 27 sedi.



Il valore della produzione al 31 dicembre 2021 è pari a 235,3 milioni di euro ed è per il 56% realizzato in Italia che è il principale mercato di riferimento ed è dove opera il 58% della forza lavoro.

Le controllate estere (che rappresentano il 44% del valore della produzione di Gruppo) si attestano a Euro 103,6 milioni.

5.4 La trasformazione del Gruppo

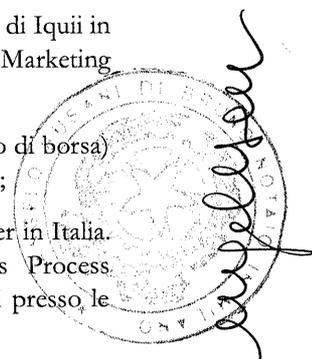
Il Gruppo Be ha subito un profondo cambiamento del proprio core business nell'ultimo decennio, passando dall'essere una azienda specializzata nel Business Process Outsourcing all'essere un Gruppo di Consulenza pan-europeo, con un altrettanto radicale trasformazione della struttura dei ricavi: da 62,5 milioni di euro di valore della produzione nel 2008 a 235,3 Milioni di euro nel 2021, da 1,7 Milioni di euro di Ebitda nel 2008 a 37,1 Milioni di euro nel 2021.

In particolare, nel decennio sono stati registrati i seguenti risultati:

- Segmento consulting cresciuto di più di 140 milioni di valore della produzione;
- Costruzione di un Gruppo a livello europeo: + 11 country servite;
- Ritorno al dividendo a partire dal 2014;
- Passaggio da Black List al segmento STAR in meno di 5 anni.

I principali step di evoluzione sono stati:

- **fine 2007**, avvio della linea di offerta Consulting;
- **2009**, creazione del marchio Be ed acquisizione di Praxis Calcolo ed Universo Servizi;
- **2012**, acquisizione di 2C (azienda specializzata in Advanced Analytics, antifrode e big data) e di Bluerock in UK (azienda specializzata in Loyalty, Marketing e pagamenti elettronici);
- **2013**, avvio della controllata Be Poland in ottica nearshoring, specializzata in Capital Markets;
- **2014**, acquisizione di Targit in Germania ed Austria e di OSS in Svizzera (aziende specializzate in Capital Markets). Avvio della controllata Be Romania in ottica nearshoring, specializzata nello sviluppo di soluzioni bancarie multichannel;
- **2016**, acquisizione di R&L in Germania (azienda leader su piattaforma SWIFT), di Iquii in Italia (azienda specializzata su digital e mobile) e di LOC in UK (specializzata in Marketing e Digital);
- **2017**, acquisizione di FIMAS in Germania (specializzata in servizi per il mercato di borsa) e di Paystrat in Spagna (specializzata nella consulenza nel settore dei pagamenti);
- **2018**, acquisizione dell'intero capitale di QFin in Germania e del 51% di Juniper in Italia. Cessione dei rami d'azienda relativi ai servizi di archiviazione, Business Process Outsourcing (BPO) e di Document Management Outsourcing (DMO) ubicati presso le sedi di Pontinia, Milano e Spoleto;
- **2019**, acquisizione del 60% di Tesla Consulting in Italia. Approvazione e presentazione alla comunità finanziaria delle linee guida e dei target del Piano Industria 2020-2022;
- **2020**, acquisizione del 51% di Dream of Ordinary Madness (Doom) Entertainment e del 51% di Human Mobility in Italia. Implementazione del progetto di "Rebranding & Positioning".
- **2021**, acquisizione del 86% di Firstwaters in Germania, del 60% di Be Your Essence s.r.l in Italia, del 55% di Soranus AG in Svizzera, del 51% di Crispy Bacon s.r.l in Italia. Acquisizione dell'intero capitale di Be GmbH, di Iquii s.r.l, di Juniper Extensible Solutions s.r.l. di Fimas GmbH. Acquisizione di una ulteriore quota del 20% di Paystrat. Avvio delle controllate Be Shaping the Future Czech republic s.r.o. in Repubblica Ceca e di Be Shaping the Future SARL in Lussemburgo. Messa in liquidazione della società Human Mobility S.r.l. Riorganizzazione delle partecipazioni delle controllate operative in Germania, Austria e Svizzera con trasferimento dalla sub-holding tedesca Be Shaping The Future GmbH di Monaco di Baviera alla società italiana Be Shaping The Future Management Consulting SpA.



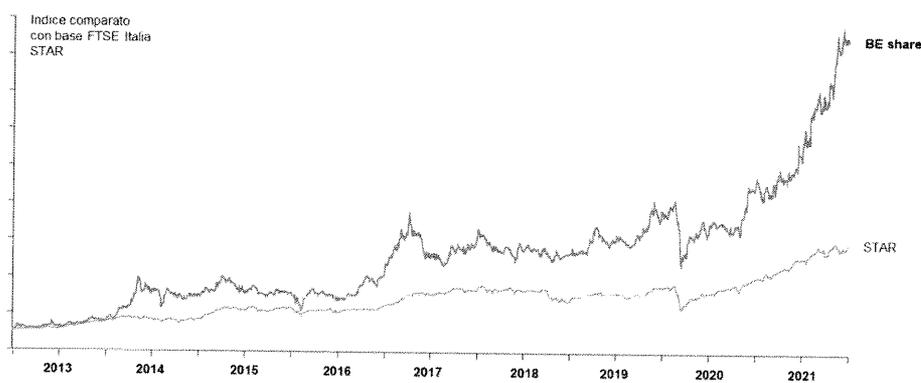
5.5 Gli Azionisti

Al 31 dicembre 2021 le azioni in circolazione ammontano a n. 134.897.272 per un valore unitario di Euro 2,77 e la compagine sociale, secondo quanto risulta dalle comunicazioni effettuate ai sensi dell'art. 120 del "Testo Unico delle disposizioni in materia di intermediazione Finanziaria" (T.U.F.) nonché in relazione alle comunicazioni ricevute secondo il regolamento di internal dealing, risulta come segue:

Azionisti

	Nazionalità	N. Azioni	% Capitale ordinario
Tamburi Investment Partners S.p.A.	Italiana	38.152.225	28,282
Innishboffin S.r.l.	Italiana	10.847.792	8,042
Be Shaping the Future S.p.A.	Italiana	7.157.460	5,306
Stefano Achermann	Italiana	6.386.826	4,735
Carma Consulting S.r.l.	Italiana	2.900.779	2,150
Flottante		69.452.190	51,485
Totale		134.897.272	100,000

Il Gruppo Be, quotato presso Borsa Italiana, presenta un positivo andamento del titolo, negli ultimi sette anni costantemente superiore al trend dell'indice STAR, segmento al quale il Gruppo Be appartiene. Nonostante l'impatto negativo generato sui mercati finanziari dal Covid a partire da marzo 2020, il Titolo Be ha dimostrato di essere un investimento anticiclico e difensivo confermando la resilienza e la solidità del modello di Business del Gruppo, anche in considerazione delle caratteristiche del proprio segmento di clientela costituito da grandi banche europee.



5.6 Il profilo organizzativo: cambiamenti nel periodo di riferimento

Nel corso del mese di gennaio 2021 il Gruppo Be ha raggiunto un accordo per l'acquisizione dell'85,71% del capitale sociale di Firstwaters GmbH, società di Management Consulting, con sede a Francoforte e Vienna, per il segmento delle Financial Institutions. Fondata nel 2000, Firstwaters è azienda riconosciuta con notevole esperienza in progetti di trasformazione della value chain del Corporate & Investment Banking (Front-Office, Pricing/Modelling, Settlement, Accounting, Market Risk Management) per diverse asset class (FX/MM, IRD, CRD, Azioni, Commodities, ecc.) e strumenti finanziari (Spot, ETD, derivati OTC). L'accordo prevede l'acquisizione iniziale da parte di Be dell'85,71% del capitale sociale di Firstwaters nel primo trimestre del 2021 a fronte di un prezzo inclusa la cassa di 12,2 milioni di euro. Il restante capitale sociale rimarrà nelle mani dei due amministratori delegati Marco Fäth e Martin Peter, che continueranno a guidare la crescita dell'azienda. Be completerà l'acquisto delle azioni rimanenti alla fine dell'esercizio 2024. Il prezzo della parte rimanente sarà basato sui risultati della società nel 2022, 2023 e 2024.

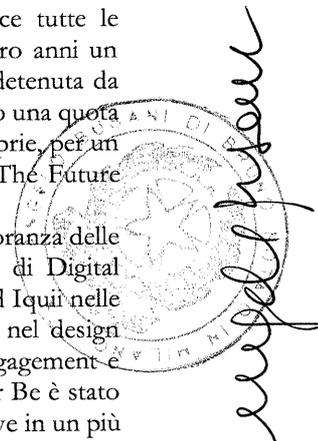
Nel corso del mese di gennaio 2021 il Gruppo Be ha perfezionato l'acquisizione del rimanente 10% del capitale sociale di Be Shaping The Future GmbH. La società gestisce tutte le partecipazioni nell'area Germania, Austria e Svizzera. L'accordo anticipa di quattro anni un passaggio previsto al termine dell'esercizio 2024. La quota acquistata era sin qui detenuta da Rüdiger Borsutzki, l'originario fondatore. Nominalmente l'acquisizione ha riguardato una quota pari al 7,5% del capitale della società che, va segnalato, possiede il 25% di azioni proprie, per un totale pari al 10%. Be arriva così a detenere il 100% del capitale di Be Shaping The Future GmbH.

Nel mese di gennaio 2021 il Gruppo Be ha completato l'acquisto delle quote di minoranza delle società Iquii e Juniper Extensible Solutions per realizzare un polo di soluzioni di Digital Engagement che si ponga come leader in Italia nello specifico settore. Sotto il brand Iquii nelle prossime settimane nascerà uno degli operatori più avanzati nella progettazione, nel design dell'interazione mobile e web, nella realizzazione di soluzioni digitali di brand engagement e loyalty in diverse industrie quali Finance, Sport e Retail. Il costo dell'operazione per Be è stato pari a Euro 1,560 milioni nella somma delle due transazioni. Tale operazione si iscrive in un più ampio accordo tra Be ed il management delle due aziende che vede la valorizzazione del ruolo dei Soci Fondatori con forme di ulteriore condivisione della futura creazione di valore.

Sempre nel mese di gennaio 2021 la società Human Mobility S.r.l. è stata messa in liquidazione. Nel corso del mese di febbraio il Gruppo Be ha acquisito il 60% del capitale sociale di Be Your Essence ("BYE"), startup innovativa a vocazione sociale costituita come Società Benefit e certificata B Corp, nata per iniziativa di Oscar Di Montigny per offrire alle maggiori realtà pubbliche e private del nostro Paese servizi consulenziali in tema di Innovability (la nuova disciplina che coniuga innovazione e sostenibilità). La partnership con Di Montigny - uno dei professionisti tra i più appassionati ed attivi in Italia per impegno nella ricerca e nella divulgazione di nuovi modelli di business e di impresa - intende posizionare il Gruppo Be all'avanguardia in questo settore in grande sviluppo. Nei prossimi anni sono previsti infatti investimenti molto significativi da parte di tutti gli stakeholder della società civile, pubblici e privati, per adeguare il proprio modello di business ai principi di sostenibilità, responsabilità sociale e rispetto dell'ambiente.

Nel corso del mese di aprile, la società Juniper S.r.l. è stata oggetto di fusione per incorporazione nella società Iquii S.r.l. con effetti civili a partire dal 1 maggio 2021 e contabili e fiscali retroattivi al 1 gennaio 2021.

Nel corso dei mesi di maggio e giugno il Gruppo Be, tramite la società Be Consulting, facendo seguito agli accordi contrattuali sottoscritti in sede di acquisizione, ha acquisito dai soci terzi un ulteriore 30% della società Fimas GmbH ed un ulteriore quota del 20% della società Payments and Business Advisors S.L. (in breve Paystrat), portando la propria quota di partecipazione rispettivamente al 90% in Fimas ed all'80% in Paystrat.



Durante il mese di luglio Be ha raggiunto un accordo preliminare per l'acquisizione del 55% del capitale sociale di una società Soranus AG – specializzata nella Financial Industry - con circa Euro 9 milioni di fatturato. Il prezzo previsto, subordinatamente a Due Diligence, è stato stabilito in Euro 4,7 milioni a fronte di un EBITDA della società di Euro 1,14 milioni e di una PFN positiva di Euro 0,9 milioni. Il prezzo per il 55% iniziale è stato parzialmente pagato al closing e poi definitivamente adeguato alla fine dell'anno fiscale 2021 in base alla performance media dell'EBITDA raggiunto dalla società nel 2020 e 2021. Gli attuali amministratori delegati resteranno azionisti di minoranza della società target e si sono impegnati a guidare la crescita dell'azienda. Be completerà poi l'acquisizione delle azioni rimanenti attraverso una struttura di opzioni Put & Call da esercitare nei prossimi anni.

Inoltre Be si è aggiudicata un nuovo incarico pluriennale con una importante Istituzione Finanziaria Tedesca avente un ruolo “sistemico” nel mercato dei servizi finanziari in Germania ed in Europa. Il contratto prevede la fornitura da parte di Be di servizi professionali di consulenza organizzativa ed IT per un valore complessivo minimo di Euro 8 milioni in tre anni. L'obiettivo del progetto è la gestione in esercizio di alcuni dei sistemi a maggiore criticità nonché il supporto ad una rapida transizione verso processi e tecnologie IT all'avanguardia. L'accordo richiede che i servizi siano erogati nel territorio del Lussemburgo e della Repubblica Ceca.

A tal fine, tra il terzo ed il quarto trimestre il Gruppo ha costituito nel corso del mese di settembre la società Be Shaping the Future SARL e Be Shaping the Future Czech republic s.r.o., entrambe controllate al 100% da Be Management Consulting S.p.A.

A fine luglio il Gruppo ha perfezionato il trasferimento delle proprie controllate operative in Germania, Austria e Svizzera dalla sub-holding tedesca Be Shaping The Future GmbH di Monaco di Baviera alla società italiana Be Shaping The Future Management Consulting S.p.A., vero motore del polo consulting.

Nel corso del quarto trimestre il Gruppo ha finalizzato l'acquisto del 51% del capitale sociale di Crispy Bacon, società con elevata specializzazione nel design UX/UI, nello sviluppo web-mobile e nelle infrastrutture cloud. Crispy, con sede a Marostica, Milano e Tirana (Albania) e realizza il 60% dei ricavi nell'industria dei servizi finanziari.

Il corrispettivo pagato per il 51% è stato pari a 2,3 milioni di euro, corrispondente ad un valore complessivo dell'azienda pari a 4,5 milioni di euro, comprensivo di una PFN (posizione finanziaria netta) positiva al closing pari a 740 mila euro. L'acquisizione avverrà contro cash, in parte con utilizzo di linea di credito di primaria istituzione bancaria. Prevista una struttura di Put&Call options con scadenza ultima nel 2028 per la rimanente quota del capitale.

Nel corso del mese di dicembre il Gruppo Be ha acquisito la quota residua pari al 10% delle quote di minoranza di Fimas GmbH. Il costo dell'operazione per Be è stato pari a circa Euro 0,6 milioni. Sempre a dicembre il Gruppo ha perfezionato il trasferimento della propria controllata operativa in Romania dalla Capogruppo alla società Be Shaping The Future Management Consulting S.p.A, vero motore del polo consulting, oltre che il trasferimento della partecipazione della società Iquii S.r.l. dalla Be Digitech Solutions alla società Be the Change S.r.l..

Anticipando quanto esposto nel paragrafo 9.1 Principali rischi ed incertezze cui il Gruppo Be è esposto, a partire dal mese di gennaio 2020, lo scenario nazionale e internazionale è stato caratterizzato dalla diffusione del Covid19 e dalle conseguenti misure restrittive per il suo contenimento, attuate da parte delle autorità pubbliche dei Paesi interessati. Tali circostanze, straordinarie per natura ed estensione, hanno avuto ripercussioni, dirette e indirette, sull'attività economica mondiale creando un contesto di generale incertezza ancora attuale. Al fine di prevenire e contenere la diffusione della pandemia sul territorio nazionale, il Gruppo ha operato tempestivamente e conformemente con i propri protocolli e policy in materia di gestione delle emergenze e crisi aziendali, istituendo un Comitato di Crisi che ha messo in atto un piano di contingency per garantire la sicurezza e la salute dei propri dipendenti e collaboratori, disponendo ed estendendo ove possibile il ricorso alla modalità dello smart-working. A livello operativo, la maggior parte dell'azienda ha lavorato/lavora in modalità smart-working e sono state potenziate le dotazioni tecnologiche a supporto dell'operatività remota. La continuità è

stata ovunque garantita. Così come nell'anno 2020, anche nel 2021, stante la particolare tipologia del mercato di riferimento del Gruppo Be – principalmente solo Istituzioni Finanziarie di rilevante dimensione – la pandemia Covid-19 ha avuto un impatto pressoché nullo sui risultati economici del Gruppo. Bisogna considerare infatti che le Istituzioni Finanziarie che rappresentano la quasi totalità dei clienti del Gruppo Be, svolgono servizi che sono stati ritenuti “essenziali” dai Decreti Ministeriali.

In relazione alle incertezze derivanti dal conflitto in corso tra Russia ed Ucraina, si ricorda che il Gruppo Be ha una propria presenza in Kiev attraverso la propria controllata Be Ukraine. La società opera verso le filiali di primari Istituti Internazionali, con 40 dipendenti diretti e circa Euro 1 milione di fatturato. Allo stato le attività ordinarie continuano senza soluzione di continuità e non si evidenziano interruzioni nei flussi di pagamento. Non è possibile definire scenari affidabili di evoluzione, tuttavia, per la dimensione poco rilevante (inferiore all'1%) del contributo della società al consolidato del Gruppo, non si intravedono impatti economici significativi anche in caso di peggioramento della situazione attuale.

Alla luce di quanto esposto sopra e in virtù dei risultati conseguiti dal Gruppo nel 2021, si ritiene che non vi siano ragioni per non confermare le assunzioni effettuate in sede di approvazione del bilancio 2021 con riferimento anche agli obiettivi previsti per il corrente ed i prossimi esercizi.

5.7 Il Modello di Corporate Governance

In ottemperanza a quanto previsto dall'art.123 bis del TUF e dalle Istruzioni al Regolamento dei Mercati, in occasione dell'assemblea di approvazione del bilancio, il Gruppo Be redige una relazione annuale sul proprio sistema di governance, evidenziando il livello di adesione ai principi ed alle raccomandazioni contenute nel Codice di Autodisciplina ed alle best practice internazionali.

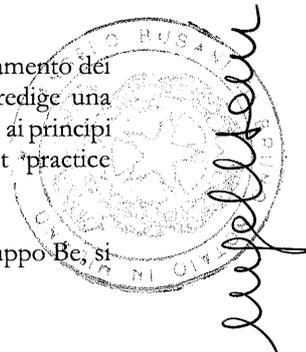
Nel rispetto dello Statuto, il modello di amministrazione e controllo adottato dal Gruppo Be, si caratterizza per la presenza dei seguenti Organi e Comitati:

- Assemblea dei Soci;
- Consiglio di Amministrazione;
- Collegio Sindacale;
- Comitato per le Nomine e per la Remunerazione;
- Comitato Controllo e Rischi;
- Organismo di Vigilanza;
- Società di Revisione legale dei conti.

Si rimanda al documento “Relazione sul Governo Societario e sugli Assetti Proprietari” ed al documento “Statuto Be in vigore” sul sito della società www.be-tse.it per ulteriori approfondimenti.

5.8 Correttezza e responsabilità: Codice etico, modelli e sistemi 231 e 262

Nel convincimento che l'etica nella conduzione degli affari sia da perseguire congiuntamente al successo dell'impresa ed alla riduzione del rischio, il Gruppo al fine di accrescere il valore per gli azionisti e sviluppare le competenze e la crescita professionale delle proprie risorse umane conforma la propria attività interna ed esterna al rispetto dei principi di trasparenza, correttezza, impegno professionale e rigore morale contenuti nel proprio **Codice Etico** che identifica i valori



condivisi, i principi e i doveri in termini di gestione del business, standard di lavoro, rispetto dei diritti umani e rispetto dell'ambiente a cui tutti coloro che operano per le Società del Gruppo devono attenersi.

In particolare, l'implementazione del Codice Etico mira a minimizzare i rischi di **impatto sociale**, legati anche al personale, derivanti da:

- rispetto delle leggi;
- dignità, uguaglianza ed integrità;
- rapporti con la Pubblica Amministrazione e con le Autorità di Vigilanza;
- rapporti con partiti politici ed organizzazioni sindacali;
- rapporti con i Fornitori di beni e servizi;
- rapporti con i Clienti;
- salute e sicurezza sui luoghi di lavoro;
- riservatezza.

La formulazione di questo sistema di valori è corredata da standard di comportamento, inclusi quelli relativi alla prevenzione di comportamenti di corruzione, che devono essere applicati, senza eccezione alcuna, da tutti i Manager e i dipendenti di tutte le Società del Gruppo Be.

Si rimanda al documento «Codice Etico» sul sito della società www.be-tse.it per ulteriori approfondimenti.

Il Gruppo Be, in ottemperanza al D. Lgs. nr. 231/2001, ha inoltre implementato, per l'ambito italiano per le società per le quali ne era prevista l'adozione, un modello ed un sistema di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire costantemente i rischi derivanti da comportamenti illeciti, al fine di assicurare sempre maggiori condizioni di correttezza e trasparenza nella conduzione degli affari e delle attività aziendali.

I principali comportamenti illeciti previsti nel suddetto modello organizzativo riguardano:

- reati nei rapporti con la pubblica amministrazione;
- delitti di criminalità organizzata e reati transnazionali;
- reati societari e di “market abuse”;
- reati di omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro;
- reati di ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio;
- delitti in materia di violazione del diritto d'autore ai delitti informatici ed al trattamento illecito di dati;
- reati ambientali;
- reati tributari.

Si rimanda al documento «Modello Organizzativo in vigore» sul sito della società www.be-tse.it per ulteriori approfondimenti.

Nel Gruppo Be, quanto alle disposizioni della Legge n. 262/05, è presente un sistema di controllo interno per il presidio del processo di formazione dell'informativa finanziaria che si inserisce nel contesto del più ampio Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi. Tale sistema è volto a garantire che la gestione dei processi amministrativo-contabili sia adeguata ad assicurare, con ragionevole certezza, l'attendibilità dell'informativa finanziaria e la capacità del processo di redazione del bilancio di produrre tempestiva e affidabile informativa contabile e finanziaria, secondo i principi contabili di riferimento adottati.

In particolare, i controlli di “secondo livello” ed i test amministrativi, previsti dalla Legge n. 262/05, vengono realizzati dal Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili, al fine di rispettare l’attuale disciplina in materia, regolamentata dall’art. 154-bis del D. Lgs 58/98 (TUF) che prevede, tra l’altro, che lo stesso predisponga adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio di esercizio e, ove previsto, del bilancio consolidato, nonché di ogni altra comunicazione di carattere finanziario.

5.9 Il sistema di controllo e gestione dei rischi

Il Consiglio di Amministrazione, nell’ambito della definizione dei piani strategici, industriali e finanziari, ha definito la natura ed il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici del Gruppo Be, includendo nelle proprie valutazioni anche i rischi che possono assumere rilievo nell’ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell’attività del gruppo.

Il Consiglio di Amministrazione, con l’assistenza del Comitato Controllo e Rischi, definisce le linee di indirizzo del sistema di controllo interno, in modo che i principali rischi afferenti alle Società del Gruppo Be possano essere correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando inoltre il grado di compatibilità di tali rischi con una gestione dell’impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati.

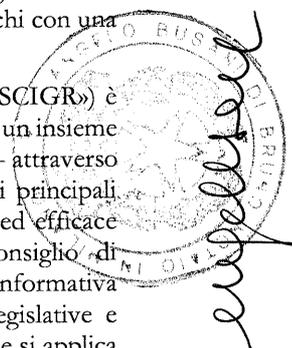
Il Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi del Gruppo Be (di seguito «SCIGR») è conforme ai principi contenuti nel Codice di Autodisciplina. Il SCIGR è costituito da un insieme di regole, procedure e strutture organizzative volte a contribuire in modo proattivo – attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi – alla salvaguardia del patrimonio sociale del Gruppo Be, ad una efficiente ed efficace conduzione del Gruppo in linea con le strategie aziendali definite dal Consiglio di Amministrazione, all’attendibilità, accuratezza e affidabilità e la tempestività dell’informativa (non solo finanziaria), e, più in generale, al rispetto delle vigenti disposizioni legislative e regolamentari. Tale Sistema, quale parte integrante dell’attività di impresa, coinvolge e si applica a tutta la struttura organizzativa del Gruppo Be: dal Consiglio di Amministrazione di Be e delle società dalla stessa controllate, al Management di Gruppo ed al personale aziendale.

Il modello di valutazione adottato prevede le seguenti macro-fasi:

- identificazione e valutazione dei rischi;
- valutazione dell’adeguatezza delle attività di controllo;
- verifica dell’operatività del sistema di controllo;
- monitoraggio ed evoluzione del sistema di controllo.

Le responsabilità relative all’implementazione, all’applicazione ed al mantenimento del SCIGR sono identificate e diffuse all’interno dell’organizzazione. In particolare, il modello di controllo del Gruppo prevede il coinvolgimento, dei soggetti di seguito identificati:

- il Consiglio di Amministrazione, che svolge un ruolo di indirizzo e di valutazione dell’adeguatezza e dell’effettivo funzionamento del sistema di controllo interno assicurandosi che i principali rischi siano individuati e gestiti;
- il Comitato Controllo e Rischi con il compito di supportare, con un’adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, nonché quelle relative all’approvazione delle relazioni finanziarie periodiche;



- L'Amministratore Incaricato del SCIGR, che sovrintende alla funzionalità del sistema di controllo interno, nonché coordina tutti i soggetti coinvolti nel SCIGR;
- il Responsabile della Funzione di Internal Audit, incaricato di verificare l'operatività e l'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi; 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;
- Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, incaricato di implementare le procedure amministrativo-contabili che regolano la formazione dell'informazione finanziaria periodica;
- Il Collegio Sindacale incaricato di vigilare sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza del SCIGR;
- l'Organismo di Vigilanza incaricato di vigilare sull'adeguatezza delle soluzioni organizzative adottate per l'attuazione e l'aggiornamento del SCIGR con riferimento al Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/2001.

Si riporta inoltre che, nell'ambito della direttiva europea sul Whistleblowing, entrata in vigore il 17 dicembre 2021, è in corso di predisposizione una specifica disciplina di gestione delle segnalazioni in parallelo alla valutazione ed implementazione di una piattaforma informatica di supporto al processo.

Si rimanda al documento «Relazione sul Governo Societario» sul sito della società www.be-tse.it per ulteriori approfondimenti.

Si segnala inoltre che nel corso del 2021, perdurando la situazione di emergenza causata dalla pandemia di Covid-19, l'organismo di vigilanza, in continuità con il 2020, ha monitorato con i referenti HR e Sicurezza le azioni intraprese dall'azienda volte a salvaguardare la salute e la sicurezza del personale nei confronti del Covid nonché la loro efficacia nel corso del tempo.

5.10 Qualità e soddisfazione del Cliente

Come risultato della radicale trasformazione che il mondo economico-finanziario sta attraversando, generata dalla rivoluzione digitale, dai cambiamenti regolamentatori e dalla globalizzazione dei mercati, il Gruppo Be, in quanto portatore di cambiamento presso i propri clienti, ritiene che le aziende debbano ripensare la loro strategia e trasformare il loro business model e cultura aziendale. In futuro, infatti, si assisterà sempre di più alla cooperazione tra business differenti, al fine di creare ecosistemi ed offrire ai clienti soluzioni e servizi cross-settoriali che rispondano alle necessità di base quali la mobilità, la comunicazione, l'assicurazione e la salute.

Nell'attuale situazione, sempre di più in rapida evoluzione, i nostri clienti si aspettano di essere serviti da una squadra di specialisti professionisti in grado di rispettare le tempistiche definite. Si aspettano inoltre un provider di servizi rispondente al loro business, sensibile alle loro necessità e capace di portare valore aggiunto in tempi brevi.

Il Gruppo Be si impegna a fornire tutto ciò ogni giorno, con un focus particolare sull'eccellenza del servizio fornito e su ciò che può aiutare il cliente nell'ottenere un successo sostenibile nel tempo.

L'obiettivo è infatti quello di fornire al cliente le giuste persone, nel posto giusto ed al momento giusto fornendo informazioni e soluzioni rapidamente.

In condizioni di normalità, la maggior parte del personale fornisce la propria prestazione professionale presso gli uffici dei clienti, ciò permette di conoscere in tempo reale le loro esigenze ed aspettative, di accrescere la conoscenza delle loro specificità e di costruire soluzioni personalizzate. La pandemia di Covid-19 non ha avuto impatti sulla gestione della relazione con i clienti se non nella diversa modalità di comunicazione, che, invece di essere in presenza, è stata effettuata attraverso telefono e sistemi di video conferenza avanzati.

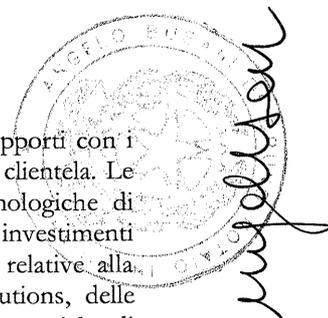
Oltre ad avere team operativi impegnati a diretto contatto con il cliente, i nostri manager e Partner Dirigenti assicurano il controllo di qualità della delivery attraverso un colloquio quasi giornaliero con la clientela al fine di garantire il miglior servizio, mettendo tempestivamente in atto azioni correttive qualora il servizio non corrisponda al livello atteso e mitigando il rischio reputazionale.

Questa modalità di lavoro permette al Gruppo Be di aiutare più efficacemente il cliente, rafforzando la relazione, incrementando la tempestività nel gestire rischi e nell'individuare opportunità di miglioramento.

Nel 2021 non sono stati effettuati sondaggi formalizzati per la misurazione della soddisfazione cliente essendo questa rilevata "day by day" attraverso le modalità sopra descritte.

5.11 Innovazione, ricerca e sviluppo

Da sempre, l'attività di sviluppo del Gruppo Be è stata mirata a consolidare i rapporti con i propri clienti, sviluppare per gli stessi nuove forme di business e acquisire nuova clientela. Le principali attività di sviluppo consistono nello sviluppo delle piattaforme tecnologiche di proprietà del Gruppo Be; in particolare nel corso del 2021 sono stati effettuati investimenti principalmente riferiti allo sviluppo ed upgrade delle piattaforme tecnologiche relative alla gestione dei portafogli assicurativi Vita e Danni da parte di Be Ditech Solutions, delle applicazioni digitali da parte di Iquii, nonché allo sviluppo delle piattaforme informatiche di proprietà di Fimas GmbH e Be Shaping the future GmbH Germania specializzate in diverse aree del settore bancario. Il Gruppo Be proseguirà ad investire in sviluppo pianificando anche altre opportunità progettuali. Tali nuove iniziative saranno finalizzate ad ampliare la propria offerta realizzando piattaforme tecnologiche per l'erogazione dei propri servizi alla propria clientela di appartenenza.



5.12 Fornitori ed acquisti di servizi professionali

Il ciclo di produzione dei servizi del Gruppo Be prevede l'utilizzo quasi esclusivo di informazioni e conoscenza fornito dal personale interno ed esterno, essendo l'output tangibile e visibile del nostro lavoro formato quasi esclusivamente da documenti, reports e file elettronici.

L'approvvigionamento dei materiali, tipicamente carta, dispositivi elettronici (pc, stampanti, ecc) è improntato all'economicità ed alla qualità dei prodotti offerti dai principali e migliori fornitori, i quali sono allineati agli standard di mercato in termini di impatto ambientale e di pratiche di lavoro adottate.

Per quanto riguarda invece l'approvvigionamento di risorse umane esterne, al fine di minimizzare il rischio economico e reputazionale, il Gruppo Be, vincola la fornitura a requisiti definiti nei contratti e che riguardano:

- la proprietà dei prodotti della fornitura;
- i doveri di riservatezza;
- il rispetto dei livelli di qualità e di fornitura a regola d'arte;
- il rispetto degli adempimenti di legge sul personale e sulle contribuzioni assicurative e previdenziali nonché degli adempimenti fiscali collegati;
- il rispetto degli adempimenti di legge su igiene, salute e sicurezza sul lavoro e prevenzione dagli infortuni;
- il rispetto degli adempimenti di legge in materia di protezione dei dati personali;
- il rispetto del modello di organizzazione e del codice etico del Gruppo Be.

Si segnala inoltre che, al fine di salvaguardare la salute e sicurezza dei fornitori esterni di servizi professionali, a seguito della pandemia Covid è stato previsto che anche le risorse esterne fornissero la loro prestazione con modalità smart working. Ciò ha generato inoltre un ampliamento del portafoglio di competenze accessibili da remoto e maggiormente distribuite sul territorio.

5.13 Custodia e tutela dei dati

La natura dei servizi offerti dal Gruppo Be prevede il trattamento di informazioni relative alla clientela, le quali, nella maggior parte dei casi, sono da ritenersi "confidenziali" in quanto non presenti nella informativa normalmente pubblicata.

Il livello atteso di protezione dell'informazione è quindi elevato a causa dei rischi che un potenziale incidente può comportare in termini economici e reputazionali, sia per il cliente che per il Gruppo Be stesso.

Per questo motivo il Gruppo Be pone una particolare attenzione alla custodia ed alla tutela dei dati, e sta consolidando un programma di aggiornamento ed evoluzione dei sistemi, delle infrastrutture e delle procedure di sicurezza al fine anche di ottemperare agli obblighi derivanti dalla nuova regolamentazione GDPR - General Data Protection Regulation in vigore dal 25 maggio 2018 e di mitigare il rischio della clientela e dell'intero Gruppo Be.

In continuità con quanto effettuato a partire dal 2019 si è provveduto ad un puntuale aggiornamento delle informative GDPR, a seguito del quale sono state integrate ed implementate contenutisticamente tutte le informative e/o procedure in materia di trattamento dei dati oggi utilizzate dalle varie legal entity di Gruppo a decorrere dalla fase di colloquio sino all'assunzione del personale. In fase di assunzione, infatti, si rende noto a tutti i dipendenti un codice di condotta sulla riservatezza e conservazione dati. E' inoltre in essere una formazione specifica, continuativa ed obbligatoria, sui temi GDPR.

La società capogruppo Be Shaping the Future SpA, ha attuato, altresì, le previsioni del Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 «relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di

tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE (Regolamento generale sulla protezione dei dati)» (GDPR) mediante la nomina del Responsabile della protezione dei dati personali (di seguito, il “DPO”), di cui all’art. 37(6) GDPR, pur non essendo normativamente obbligata a procedervi ex art. 37 (1) GDPR.

Al fine di adottare un approccio prudentiale nel garantire la maggiore protezione possibile per i diritti degli interessati, nel Gruppo è presente la funzione del DPO, nella persona del Group Legal Counsel.

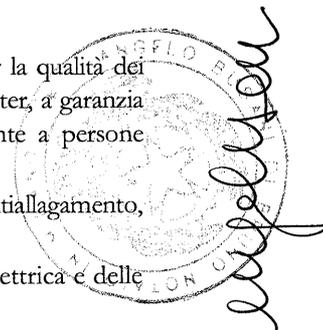
Quanto ai profili di security, il Gruppo Be dispone di una funzione aziendale globale che ha il compito di definire le linee guida, le policy e le istruzioni operative per la gestione della sicurezza logica delle informazioni, ed i cui compiti sono in particolare:

- definire le strategie di sviluppo dell’informatica con adeguati livelli di sicurezza ed appositi SLA;
- definire i principi generali e le linee guida in materia di sicurezza logica e cybersecurity, coordinando ed indirizzando le attività di volta in volta poste in essere all’interno del Gruppo;
- implementare le misure necessarie alla tutela ed alla sicurezza dei dati promuovendo tutti gli opportuni interventi tecnologici per la tutela delle attività del Gruppo;
- inviare informative per allineare la conoscenza ed i comportamenti a modelli virtuosi ed orientati al contenimento del rischio
- indirizzare la formazione specifica sul tema della Cyber Security, anche attraverso campagne specifiche.

Le attuali principali misure di sicurezza già messe in atto prevedono:

- l’utilizzo di data center di provider esterni dotati di certificazione ISO 9001 per la qualità dei principali processi aziendali e di certificazione ISO 27001 per i servizi di datacenter, a garanzia della sicurezza dei dati e delle informazioni che sono accessibili esclusivamente a persone autorizzate;
- l’utilizzo di data center dotati di dispositivi di sicurezza fisica (i.e. antincendio, anti-allagamento, ...) all’avanguardia;
- l’utilizzo di data center con continuità operativa dell’erogazione dell’energia elettrica e delle infrastrutture di rete locale;
- l’accesso alle sedi del Gruppo Be protetto da sistemi di sicurezza degli accessi fisici;
- la protezione dell’hardware aziendale con antivirus e anti-ransomware;
- l’accesso di ogni utente che viene riconosciuto esclusivamente attraverso le proprie credenziali di accesso al pc a dominio in dotazione ed ai servizi condivisi con le autorizzazioni a lui concesse;
- la definizione di una password policy che fissa la complessità, la ripetibilità e la scadenza periodica della password;
- la connettività verso reti esterne a quella del Gruppo Be protetta da Firewall;
- l’applicazione sicura della modalità di lavoro “smart working” attraverso accessi VPN e sistemi di videoconferenza in cloud, potenziata per far fronte agli impatti generati dal Covid
- l’effettuazione di test periodici di vulnerability e di tutte le attività volte a mantenere aggiornati i sistemi di sicurezza
- l’implementazione di un SOC – Security Operations Center “in house” presso la società Tesla Consulting appartenente al Gruppo.

È in corso una attività di omogeneizzazione delle tecnologie di sicurezza del Gruppo a cui seguirà una fase di centralizzazione delle operations.



In aggiunta alle misure che precedono, a decorrere da maggio 2018, il Gruppo Be ha emanato un “Codice di Condotta” con la finalità di normare il comportamento dei propri dipendenti sia per il corretto utilizzo degli strumenti aziendali che per la tutela delle informazioni sensibili in essi potenzialmente presenti. Tale codice continua ad essere aggiornato ed è oggetto di formazione specifica.

Nel corso del 2021 non sono stati ricevuti reclami relativi a violazione della privacy dei clienti e perdita dei dati.

Il centro di competenza del Gruppo Be sulla Cyber Security

Il Gruppo Be opera ed offre servizi principalmente alle financial institution dei principali gruppi bancari ed assicurativi europei. Negli ultimi anni, ed in particolare nel biennio 2020-2021 si è registrato un aumento considerevole degli attacchi ricevuti da questi soggetti, in alcuni casi con rilevanti danni economici e pesanti ripercussioni in termini di reputazione, credibilità ed affidabilità. Secondo ricerche di fonti governative italiane, il bancario rimane il settore più colpito tra i soggetti privati, con una importante crescita nel 2021 delle azioni digitali ostili rispetto all’anno precedente.

Il Gruppo Be ritiene che solamente l’utilizzo di prodotti all’avanguardia, di un approccio integrato distintivo ed innovativo sui sistemi di sicurezza e di una governance univoca ed olistica basata su processi ben definiti, possano assicurare al cliente soluzioni con un alto livello di sicurezza e con costi operativi accettabili.

Al fine di rafforzare le competenze sul tema sicurezza e soddisfare una crescente domanda di servizi specialistici, già nel corso del 2019, il Gruppo Be ha acquisito il 60% di Tesla Consulting, che offre servizi di consulenza ed informatici ad alto potenziale tecnologico sulle tematiche di Cyber Security, Digital Forensics ed Incident Response.

6. Valore economico distribuito

6.1 Risultati economico-finanziari

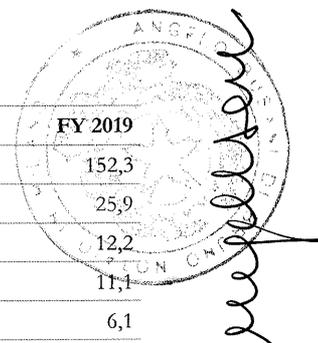
Il Gruppo Be ha chiuso l'esercizio 2021 con un valore della produzione pari a Euro 235,3 milioni rispetto a Euro 178,8 milioni nell'esercizio 2020 *con Ebitda e Utile netto in miglioramento rispetto al 2020*.

In relazione all'emergenza Covid-19, stante la particolare tipologia del mercato di riferimento del Gruppo Be – principalmente solo Istituzioni Finanziarie di rilevante dimensione – la pandemia Covid-19 ha avuto un impatto pressoché nullo relativamente ai risultati economico-finanziari del biennio 2020-2021. Tutte le maggiori Istituzioni finanziarie hanno infatti accelerato le proprie strategie di passaggio al digitale ed il Gruppo ha offerto pieno supporto a tutti i propri clienti, mantenendo la propria operatività anche durante i vari lock-down che si sono susseguiti nel 2021. Pertanto, si ritiene che non vi siano ragioni per non confermare gli obiettivi dell'intero Piano Industriale 2020-2022.

Tutto il Gruppo Be sosterrà con il massimo impegno lo sforzo del Sistema Italia nel tornare al più presto al massimo livello di competitività.

Principali indicatori economici

<i>(valori in migliaia di euro)</i>	FY 2021	FY 2020	FY 2019
Valore della produzione	235,3	178,8	152,3
EBITDA	37,1	28,4	25,9
EBIT	20,6	14,6	12,2
Risultato ante imposte	18,8	13,3	11,1
Risultato netto	11,6	8,0	6,1



Si rimanda al documento «Relazione Finanziaria Annuale 2021» sul sito della società www.be-tse.it per ulteriori approfondimenti.

6.2 Valore economico distribuito per stakeholder

Il valore economico generato e distribuito rappresenta la capacità di un'azienda di creare ricchezza e di ripartire la stessa tra i propri stakeholder.

Per il Gruppo Be il valore economico generato nel 2021 è pari a 229,6 milioni di euro e viene distribuito al 94,3%.

GRI 201-1 Prospetto del valore economico generato e distribuito

<i>(valori in migliaia di Euro)</i>	2021	2020	2019
Totale valore economico generato	229.635	174.951	150.500
Totale valore economico distribuito	216.484	166.511	140.996
- Dipendenti	104.329	79.550	72.756
- Fornitori	100.383	78.248	61.600
- Azionisti*	4.740	4.979	3.463
- Pubblica Amministrazione	6.917	3.504	3.110
- Comunità locali e territoriali	115	230	68
Totale valore economico trattenuto	13.151	8.440	9.503

* la voce contiene la proposta di distribuzione dei dividendi relativi all'esercizio 2021 che il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di proporre all'Assemblea degli Azionisti di Be.

6.3 Imposte: approccio alla fiscalità

Il Gruppo Be è consapevole che il rispetto delle leggi e delle normative fiscali applicabili contribuisce alla sostenibilità dei paesi in cui opera. Ogni società del Gruppo è quindi tenuta a rispettare la legislazione locale emessa da ciascuna giurisdizione fiscale.

Il Gruppo, pur ponendo una particolare attenzione alla compliance normativa, non ha ritenuto necessario dotarsi di uno specifico sistema di pianificazione fiscale e risk management, poiché ritiene che gli obblighi fiscali siano la diretta conseguenza dei risultati ottenuti in ogni nazione in cui opera, senza che sia necessaria la definizione di una specifica "Tax Policy".

Al fine di limitare i rischi generati da una non corretta interpretazione dei regolamenti fiscali locali e da relativi fraintendimenti, non è presente un organo centrale di governo in materia fiscale all'interno del Gruppo che è invece demandata alla singola Società.

A livello locale è infatti previsto che i Finance Manager (ove presenti) oppure i CEO di ogni società del Gruppo, facciano riferimento a consulenti fiscali esterni di elevata professionalità di primari studi fiscali al fine di accedere alle migliori competenze disponibili per le attività fiscali locali ed essere aggiornati ed assistiti puntualmente sull'evoluzione della legislazione nel singolo paese in cui il Gruppo opera.

Il fatto di accedere a professionalità di livello elevato consente di mitigare il rischio di errori o cattiva gestione con conseguenti oneri imprevisti, danni finanziari e/o reputazionali.

A livello centrale vengono in ogni caso definite le regole riguardanti i prezzi di trasferimento tra società attraverso una specifica policy di Transfer Pricing: i servizi tipicamente scambiati tra società del Gruppo riguardano consulenze su progetti condivisi, servizi amministrativi, ribaltamento costi ecc.. Sempre per quanto riguarda il Transfer Pricing, si segnala che la Holding e le Sub holding italiane hanno aderito dal 2016 al regime premiale disciplinato dall'articolo 1, comma 6 del D.Lgs. 471/1997, predisponendo annualmente la documentazione individuata dal provv. AdE 29.9.2010 (Master files e Country specific files). Inoltre le società del perimetro italiano aderiscono usualmente, quando ne ricorrono i requisiti, al consolidato fiscale nazionale.

I rischi connessi alla fiscalità vengono inoltre monitorati attraverso il modello organizzativo richiesto dal D.lgs. 231/01 con una specifica sezione sui reati tributari.

La Capogruppo non ha obblighi di legge di predisporre e presentare annualmente una rendicontazione paese per paese (Country-by-Country Reporting) in quanto il fatturato consolidato conseguito dal Gruppo Be nei periodi d'imposta 2019, 2020 e 2021 è inferiore ai 750 milioni di euro per anno.

Si segnala inoltre che, per quanto riguarda lo scambio automatico obbligatorio di informazioni dei meccanismi transfrontalieri soggetti all'obbligo di notifica (c.d. DAC6), il Gruppo sta predisponendo una specifica policy al fine di garantire i necessari controlli periodici.

Il processo di Assurance riguardo all'informativa fiscale rientra nella più ampia valutazione fatta sui Bilanci d'esercizio.

Al 31 dicembre 2021 il Gruppo non possiede società situate nei cosiddetti "paradisi fiscali" o in paesi a tassazione diretta o indiretta ridotta.

6.4 Tassonomia Europea

La Commissione Europea, attraverso il Regolamento UE 2020/852 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 18 giugno 2020 (c.d. "EU Taxonomy" o "Tassonomia Europea"), ha istituito un sistema di classificazione per definire e identificare un elenco di attività considerate come ambientalmente sostenibili. Lo scopo del Regolamento è quello di garantire una maggiore trasparenza e confrontabilità degli investimenti per promuovere la finanza verde e consentire il raggiungimento degli obiettivi collegati alla transizione ecologica.

Il Gruppo Be, essendo soggetto all'obbligo di pubblicare informazioni di carattere non finanziario ai sensi dell'articolo 19 bis o dell'articolo 29 bis della direttiva 2013/34/UE, a partire dalla dichiarazione consolidata di carattere non finanziario relativa al 2021, pubblica le informazioni su come e in che misura le attività dell'impresa sono associate ad attività economiche considerate ecosostenibili ai sensi degli articoli 3 e 9 del suddetto regolamento.

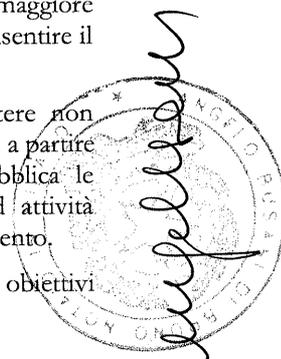
Le attività sono classificate come sostenibili in base alla loro capacità di contribuire a sei obiettivi ambientali presenti nel regolamento:

1. la mitigazione del cambiamento climatico
2. l'adattamento/riduzione degli impatti legati al cambiamento climatico
3. l'uso sostenibile e la protezione delle acque e delle risorse marine
4. la transizione verde verso un'economia circolare, con riferimento anche a riduzione e riciclo dei rifiuti;
5. la prevenzione e la riduzione dell'inquinamento
6. la protezione e il ripristino della biodiversità e degli ecosistemi

Affinché un'attività sia considerata sostenibile deve contribuire ad almeno uno di questi obiettivi, non deve causare danni significativi a qualsiasi altro obiettivo ambientale rilevante (c.d. DNSH – "Do No Significant Harm" principle), essere svolta nel rispetto di garanzie sociali minime; rispettare i criteri tecnici identificati dagli atti delegati adottati dalla stessa Commissione Europea.

Nel 2022 sono entrati in vigore i requisiti dei primi due obiettivi ambientali, nel 2023 entreranno in vigore gli altri quattro.

Gli obblighi di rendicontazione dell'art.8 del suddetto Regolamento si applicano a tutte le pubblicazioni di dichiarazioni non finanziarie a partire dal 1° gennaio 2022, e nel caso del Gruppo Be per il periodo di riferimento 2021. Dato il tempo necessario per attuare pienamente il nuovo Sistema di Classificazione, l'art.8 dell'atto delegato prevede un'entrata in vigore graduale



con obblighi di rendicontazione semplificati, in particolare, per il 2021, consente la comunicazione della sola quota in percentuale delle attività economiche ammissibili e non ammissibili alla tassonomia misurate sulla base di tre indicatori: fatturato, spese in conto capitale e spese operative totali.

La presente rendicontazione non deve essere intesa come la rappresentazione della performance ambientale del Gruppo, bensì come il perimetro delle attività che saranno oggetto di screening di eco-sostenibilità a partire dall'esercizio 2022

Ammissibilità delle attività del Gruppo Be

La metodologia adottata dal Gruppo ha previsto inizialmente un'analisi delle attività economiche ammissibili alla tassonomia confrontando il business e le attività del Gruppo con le descrizioni delle attività ricomprese all'interno degli allegati I e II della legge delegata sul clima

La tabella seguente indica per quale obiettivo ambientale le attività si qualificano come ammissibili:

Attività economiche ammissibili dalla Tassonomia			
Attività economica	Codice NACE Gruppo Be	Obiettivi Tassonomia EU	
		1. Mitigazione del cambiamento climatico	2. Adattamento al cambiamento climatico
11.1 Istruzione	8552		√
13.1 Attività creative, artistiche e d'intrattenimento	9002		√

Non vengono inoltre ricomprese nelle attività ammissibili del Gruppo quelle riconducibili al punto 8.2 "Programmazione, consulenza informatica e attività connesse" della legge delegata sul clima in quanto non ancora soggette a valutazione del rischio climatico e della vulnerabilità.

Indicatori 2021 della Tassonomia EU

Il Gruppo Be ha valutato le attività relative all'anno 2021 e ha classificato come eleggibili al Regolamento Tassonomia UE il 4% del fatturato, alcuna spesa in conto capitale (Capex), il 3% delle spese operative (Opex).

Indicatori di sintesi

	Totale (in migliaia di Euro)	% attività economiche ammissibili	% attività economiche non ammissibili
Fatturato	232.923	4%	96%
Capex	4.179	0%	100%
Opex	1.735	3%	97%

A corredo degli indicatori vengono di seguito riportate:

- le modalità di determinazione del fatturato, delle spese in conto capitale e delle spese operative nonché le modalità della loro assegnazione al numeratore;

- la base sulla quale sono stati calcolati il fatturato, le spese in conto capitale e le spese operative, comprese eventuali valutazioni ai fini dell'assegnazione dei ricavi o delle spese alle diverse attività economiche
- i riferimenti delle relative voci di bilancio per la determinazione del fatturato e delle spese in conto capitale

Metodologia di calcolo dell'indicatore relativo al Fatturato

Il denominatore dei ricavi (232,9 milioni di euro) coincide con l'ammontare consolidato "Ricavi operativi" della relazione finanziaria di Gruppo Be.

Il numeratore è stato determinato come sommatoria dei ricavi di vendita delle varie attività eleggibili (per un ammontare finale di circa 8,8 milioni di euro).

Metodologia di calcolo dell'indicatore Capex

L'indicatore Capex fa riferimento alla percentuale delle spese in conto capitale che soddisfano i requisiti previsti dalla normativa. L'ammontare del denominatore (circa 4,2 milioni di euro) considerato per le Capex corrisponde al valore dell'incremento delle immobilizzazioni materiali, immateriali e dei diritti d'uso (IFRS 16). Si precisa che il valore dell'incremento delle immobilizzazioni include le acquisizioni (IFRS 3 revised), mentre sono stati esclusi gli investimenti in immobilizzazioni finanziarie.

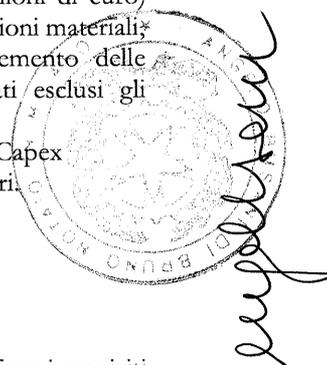
Il numeratore (circa 0,001 milioni di euro) è determinato come sommatoria delle Capex tassonomiche delle singole attività eleggibili, calcolate applicando i medesimi criteri.

Metodologia di calcolo dell'indicatore Opex

L'indicatore Opex fa riferimento alla percentuale delle spese operative che soddisfano i requisiti previsti dalla normativa. Pertanto, vengono prese in considerazione le spese relative a ricerca e sviluppo, manutenzioni e riparazioni, costi relativi al personale e qualsiasi altra spesa diretta al funzionamento day-to-day degli asset, necessarie ad assicurare l'effettivo e continuativo funzionamento degli asset stessi.

Conseguentemente il denominatore (circa 1,7 milioni di euro) non include le spese relative all'area holding e corporate.

Il numeratore (circa 0,06 milioni di euro) è determinato come sommatoria delle Opex tassonomiche delle singole attività eleggibili, calcolate applicando i medesimi criteri.



7. Aspetti sociali

7.1 Il capitale umano

Il Gruppo Be considera il capitale umano come la risorsa principale alla base del successo e della continuità aziendale e come fattore distintivo per la creazione di servizi e soluzioni innovative per la clientela del Gruppo.

Il numero di dipendenti del Gruppo Be per il 2021 è pari a 1.781 rispetto a 1.448 del 2020. Il personale è principalmente concentrato in Italia, nella regione centrale ed occidentale europea (Germania, UK, Austria) nonché in Polonia.

L'incremento ha riguardato maggiormente la fascia dei dipendenti con età sotto i 30 anni, a testimonianza che il rinnovamento delle competenze negli anni è un elemento determinante per la continuità, il consolidamento e l'espansione del business ma solo se affiancato al trasferimento alle generazioni più giovani del patrimonio di esperienza e conoscenza apportato dalle fasce più senior.

Si registra una diminuzione del tasso di cessazione rispetto al 2020 nonostante la ripresa del mercato del lavoro nel 2021 e l'insorgere del fenomeno "great resignation".

Nelle principali legal entity del Gruppo, il turnover viene monitorato attraverso una specifica "exit interview" al fine di analizzarne le motivazioni, mantenere un fisiologico equilibrio all'interno dell'organizzazione e porre in essere le opportune azioni migliorative.

La percentuale di risorse di genere femminile è pari al 32%, in continuità con il 2020. Nonostante la percentuale registrata, il livello di impiego del genere femminile risulta in ogni caso significativo considerando il settore di appartenenza storicamente considerato principalmente maschile.

Per ulteriori informazioni quantitative relative al tema in esame si rimanda agli indicatori di performance del capitolo 9.

Indicatori di sintesi

		2021	2020	2019
Numero totale nuovi assunti		698	488	456
Numero nuovi assunti sotto i 30 anni		304	195	225
Distribuzione dipendenti per genere in %	Donne	32%	32%	34%
	Uomini	68%	68%	66%
Distribuzione dipendenti per fascia d'età in %	< 30 anni	27%	26%	25%
	30-50 anni	59%	61%	58%
	> 50 anni	14%	13%	17%

7.2 L'occupazione

L'occupazione è uno dei driver fondamentali del Gruppo Be per sostenere la crescita dimensionale e supportare la motivazione ed il coinvolgimento delle persone in termini di flessibilità, efficienza e produttività.

Nel 2021 il Gruppo Be ha visto un flusso di entrate, comprensivo di assunzioni ed acquisizioni di nuove aziende per un totale di 698 persone sull'intera Europa, in rilevante aumento rispetto ai 488 del 2020.

Circa l'86% delle risorse del Gruppo Be riceve una valutazione periodica delle performance che, nelle principali legal entity, prevede la preparazione di schede qualitative e quantitative con il quale il dipendente viene valutato sia in termini "prestazionali" che di accrescimento delle competenze e di sviluppo del profilo professionale secondo un approccio meritocratico. In alcuni casi il processo annuale prevede inoltre una valutazione intermedia infrannuale e/o al termine del progetto nel quale la singola risorsa è ingaggiata.

Per ulteriori informazioni quantitative relative al tema in esame si rimanda agli indicatori di performance del capitolo 9.

7.3 Diversità e pari opportunità

L'approccio adottato dal Gruppo Be è improntato a considerare la diversità come un asset attraverso il quale cogliere tutti i benefici che questa apporta al patrimonio culturale e professionale del Gruppo.

Le differenze culturali ed individuali sono infatti alcuni dei fattori critici di successo per raggiungere una crescita sostenibile nel tempo. Tale approccio è focalizzato sull'inclusione e sulla "non discriminazione" come leva per migliorare la performance aziendale e valorizzare il talento indipendentemente dal genere.

Nel 2021, nel gruppo Be sono in forze 567 dipendenti di genere femminile *in aumento del 22% rispetto al 2020* e pari al 32% del numero totale di dipendenti del Gruppo.

Nel 2021 il Gruppo ha inoltre avviato un programma di comunicazione sul canale social LinkedIn di sensibilizzazione su temi di diversità, inclusione e disabilità.

Inoltre, come riportato più avanti nel paragrafo 7.8, il Gruppo Be ha promosso e sostenuto un progetto ed una campagna di sensibilizzazione e formazione per contrastare la violenza di genere e promuovere l'inclusione e la valorizzazione del talento femminile.

Relativamente alla parità di remunerazione per profilo professionale, sul perimetro domestico si rileva una sostanziale parità di remunerazione tra generi per il corpo professionale di tipo operativo (Manager, Senior Staff e Professional Staff pari a circa l'89% dei dipendenti totali sull'Italia) con valori del rapporto tra retribuzione delle donne e retribuzione degli uomini tra il 95% ed il 105%.



Il rapporto per il livello dei Partner Dirigenti tra retribuzione delle donne e retribuzioni degli uomini è invece pari a 110%, a testimonianza di un approccio alla remunerazione basato sul valore generato dalla singola risorsa senza discriminazioni di genere.

La differenza che si rileva per Administrative Staff (pari a 53% nel 2021) è dovuta alla composizione eterogenea del cluster di analisi che incorpora sia figure di tipo dirigenziale che figure di tipo operativo amministrativo.

Per ulteriori informazioni quantitative relative al tema in esame si rimanda agli indicatori di performance del capitolo 9.

A partire dal 2019 è stata inoltre adottata una specifica politica in materia di diversità del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo e del Collegio Sindacale al fine di promuovere la responsabilità sociale d'impresa in termini di inclusione, integrazione e non discriminazione. Il Consiglio di Amministrazione, nominato durante il 2020 vede una presenza di donne pari al 44%, in aumento rispetto al precedente CdA in cui lo stesso indicatore era pari al 33%.

Si rimanda al documento “Relazione sul Governo Societario e sugli Assetti Proprietari” sul sito della società www.be-tse.it per ulteriori approfondimenti.

Per quanto riguarda le politiche di remunerazione degli Amministratori esecutivi e non esecutivi e degli altri Amministratori che ricoprono particolari cariche nonché del Collegio Sindacale, si rimanda al documento “Relazione Annuale sulla Politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti” pubblicato sul sito della società www.be-tse.it per ulteriori approfondimenti.

7.4 Formazione e sviluppo del personale

Il Gruppo Be considera la formazione come una delle leve principali per lo sviluppo e la valorizzazione del capitale umano. In particolare, è previsto un percorso formativo per le risorse più giovani che da un lato mira a costruire le capabilities alla base del lavoro del consulente dall'altro a formare le skill specialistiche e distintive necessarie all'erogazione dello specifico servizio di consulenza.

Oltre alla formazione specialistica, vengono affiancati corsi di sviluppo delle c.d. “Soft skill” al fine di incrementare le capacità di leadership e di presentazione.

La formazione specialistica a livello di singola società del Gruppo viene organizzata in autonomia in base agli specifici servizi erogati dalla società in funzione del mercato di riferimento.

Nonostante la pandemia di Covid-19 abbia costretto l'adozione assoluta dello Smart Working, il percorso formativo dei consulenti non ha subito rallentamenti ed ha permesso di verificare come anche la formazione on line permetta di assicurare l'efficacia dei programmi di training.

In totale nel 2021 sono state erogate nel Gruppo circa 25.000 ore di formazione. La diminuzione delle ore medie di formazione per dipendente rispetto al 2020, è dovuta ad una maggiore utilizzazione dei consulenti sui progetti, tuttavia il dato in linea con il precedente periodo pre-Covid.

Si segnala inoltre che nel 2021, attraverso il canale online, sono stati effettuati eventi “real time” internazionali di formazione specifici per Manager e Senior Consultant che hanno visto la partecipazione di circa 100 risorse da 7 paesi europei.

Per ulteriori informazioni quantitative relative al tema in esame si rimanda agli indicatori di performance del capitolo 9.

Indicatori di sintesi

		2021	2020	2019
Ore di formazione totali		24.579	30.228	19.866
Ore medie di formazione per dipendente		14	21	15
Ore medie di formazione per livello	Partner Dirigenti	6	6	7
	Manager	12	11	8
	Senior Staff	11	14	11
	Professional Staff	19	33	25
	Back Office Services Professionals	-	-	-
	Company/Administrative Staff	5	3	4

7.5 Salute, sicurezza e benessere del personale

Data la natura dei servizi forniti dal Gruppo Be, gli impatti sulla salute e sulla sicurezza, la cui gestione è obbligatoria in Italia in conformità al D.Lgs. 81/2008, presentano un livello medio-basso di rischio.

Le procedure applicate in Italia per la gestione della salute e sicurezza del personale consistono:

- nell'aggiornare costantemente la rilevazione dei rischi e dei pericoli per la salute e la sicurezza relativi alle attività svolte di personale;
- nell'aggiornare costantemente le politiche e le procedure interne di prevenzione dei rischi di incidente;
- nell'assicurare la formazione necessaria tramite corsi sia on line che in aula a seconda del profilo di rischio e del livello di responsabilità del personale;
- nel verificare periodicamente la corretta applicazione delle procedure atte a salvaguardare la salute e sicurezza del personale;
- nell'applicare costantemente impegno per l'eliminazione dei rischi e, ove ciò non sia possibile, la loro riduzione al minimo in relazione alle conoscenze acquisite in base al progresso tecnico;
- nel rispettare i principi ergonomici nell'organizzazione del lavoro, nel concepire i posti di lavoro, nel definire i metodi di lavoro;
- nell'attivare il controllo sanitario dei lavoratori;
- nel promuovere la partecipazione e consultazione dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza;
- nell'individuare ed applicare le misure di emergenza da attuare in caso di primo soccorso, di lotta antincendio, di evacuazione dei lavoratori e di pericolo grave e immediato;
- nell'effettuare la regolare manutenzione di ambienti, attrezzature, impianti, con particolare riguardo ai dispositivi di sicurezza in conformità alla indicazione dei fabbricanti.

Sull'estero, la gestione della salute e sicurezza del personale è demandata alle singole società in ottemperanza alle legislazioni locali.

Con riferimento al 2021, si segnala la situazione connessa agli eventi progressivamente intervenuti nel corso dell'anno in relazione alla crescente e progressiva diffusione a livello internazionale e nazionale dell'emergenza sanitaria generata dalla pandemia Covid-19.



In relazione a tale emergenza e alle crescenti misure restrittive disposte dalle Autorità di Governo, al fine di prevenire e contenere la diffusione della pandemia sul territorio nazionale, il Gruppo ha operato tempestivamente e conformemente con i propri protocolli e policy in materia di gestione delle emergenze e crisi aziendali, istituendo un Comitato di Crisi che ha messo in atto un piano di contingency per garantire la sicurezza e la salute dei propri dipendenti e collaboratori, disponendo ed estendendo ove possibile il ricorso alla modalità dello smart-working, preparandosi a garantire la continuità aziendale e l'operatività sia nello scenario attuale sia in previsione di ulteriori restrizioni di accesso presso le sedi operative.

Le azioni messe in atto dal Gruppo sono state monitorate nel tempo con relazioni specifiche verso il Cda e l'organismo di Vigilanza.

Alle misure di carattere generale per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus negli ambienti di lavoro, previste dai Protocolli e dalle disposizioni governative, ed al ricorso allo smart working quale modalità principale di svolgimento della prestazione lavorativa per ca. il 100% dei dipendenti, il Gruppo Be ha deciso di affiancare un'ulteriore iniziativa denominata "We take care of our People" per la tutela del proprio capitale umano, che prevede:

- di effettuare, prima dell'accesso alle sedi aziendali, la prenotazione del posto di lavoro attraverso l'APP Be Office scaricabile sui portali App Store (IOS) e Google Play (Android). All'interno delle sedi gli spazi sono stati rimodulati con postazioni di lavoro "agili" e adeguatamente distanziate; sulle postazioni non utilizzabili è stata predisposta l'applicazione di appositi marker;
- di scaricare ed attivare l'APP "Human Mobility" (HM) nei periodi di permanenza in sede. L'APP è scaricabile con apposita procedura comunicata a tutto il personale del Gruppo delle società Italiane. HM permette il Social Distancing ed il Contact Tracing all'interno dell'eco-sistema Be ed è uno strumento di tutela della persona e dei colleghi di lavoro;
- di aderire ad un programma di controllo e prevenzione dedicato a tutti i dipendenti italiani del Gruppo ed ai loro familiari conviventi, i quali possono su base volontaria sottoporsi a test sierologici e/o tamponi naso-faringei presso le loro sedi di lavoro, nel pieno rispetto della privacy e delle indicazioni delle autorità sanitarie.

Per la suddetta iniziativa di protezione dei dipendenti il Gruppo ha inoltre ricevuto il premio "L'Impresa oltre L'Impresa" indetto in tema di Responsabilità sociale d'impresa dalla Regione Lombardia in collaborazione con Il Sole 24 Ore.

Per rendere più agevole e funzionale lo smart working è disponibile per i dipendenti una breve guida contenente alcune indicazioni per poter svolgere il lavoro da remoto in maniera ottimale, più efficiente e più semplice. La guida è suddivisa in sezioni con focus specifico sulle seguenti aree tematiche:

- Ambiente
- Comunicazione
- Organizzazione
- Strumenti
- Wellness
- Figli in remoto

Oltre al suddetto manuale, è stata predisposta una comunicazione specifica sui rischi dello smart working.

In relazione alle incertezze derivanti dal conflitto in corso tra Russia ed Ucraina, si ricorda che il Gruppo Be ha una propria presenza in Kiev attraverso la propria controllata Be Ukraine. La società opera verso le filiali di primari Istituti Internazionali, con circa 40 dipendenti diretti. Nonostante, allo stato le attività ordinarie continuino senza soluzione di continuità, il Gruppo

ha predisposto a Varsavia un punto di contatto di supporto logistico, di accoglienza e primo supporto per i dipendenti ucraini ed i loro famigliari che decidano di lasciare il paese.

Per ulteriori informazioni quantitative relative al tema in esame si rimanda agli indicatori di performance del capitolo 9.

7.6 Welfare

In Italia il Gruppo Be si conforma, in termini di welfare, alle prescrizioni legislative e alle previsioni del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro di riferimento.

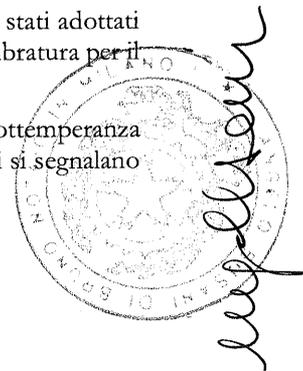
Le principali azioni adottate in materia consistono in:

- Previdenza complementare;
- Assistenza sanitaria integrativa;
- Attività di riconciliazione casa-lavoro;
- Buoni acquisto;
- Buoni pasto.

Inoltre, attraverso la contrattazione collettiva ed il confronto con i sindacati sono stati adottati alcuni strumenti di flessibilità a beneficio del dipendente (es. eliminazione della timbratura per il comparto ICT).

Sull'estero, la gestione del welfare è demandata alle singole società del Gruppo in ottemperanza alle legislazioni locali. Tra le azioni messe in campo dalle Società estere più grandi si segnalano interventi volti al benessere dei dipendenti, tra le quali:

- Contributi per attività motorie;
- Supporto psicologico;
- Counselling sul corretto rapporto tra vita privata e lavorativa.



7.7 Aspetti sociali: la comunicazione

Il Gruppo Be è cosciente che la promozione di una comunicazione ampia, appropriata, trasparente e tempestiva è fondamentale per mantenere ed alimentare la fiducia verso l'azienda da parte degli stakeholder con i quali interagisce: investitori, clienti, dipendenti, comunità locali ecc.

Le attività di comunicazione sono organizzate in coerenza con le priorità di business del Gruppo ed in ottemperanza con gli obblighi di informazione al mercato.

Per ciò che riguarda la comunicazione finanziaria, l'obiettivo del Gruppo Be è quello di divulgare al mercato dei capitali le informazioni sull'andamento delle attività aziendali, ottemperando al meglio agli obblighi di legge previsti per le società quotate in borsa nei riguardi delle Autorità di Controllo e Vigilanza (Consob) e degli Enti di Gestione dei Mercati Regolamentati (Borsa Italiana). Questo ruolo è svolto attraverso la funzione accentrata di "Investor relations".

Questa ha compiti di:

- gestire i rapporti con la comunità nazionale ed internazionale degli investitori, rappresentando i razionali sui quali si fonda il valore dell'azienda;
- rappresentare il punto di contatto tra il Management e la investment community - corporate brokers, analisti sell-side e buy-side, fondi, società di investimento e professionisti del settore;
- predisporre le comunicazioni periodiche per il mercato dei risultati trimestrali, semestrali ed annuali, contribuendo in particolare a fornire al mercato la chiave di lettura dell'andamento di periodo;
- curare la predisposizione di supporti e materiali (presentazioni, sezioni del website, lettere periodiche agli azionisti, ecc.) atti a rappresentare al meglio l'attività dell'azienda in coordinamento con la funzione Brand Development & Social Engagement;
- partecipare insieme al Management a eventi, conferenze, earnings call, incontri, roadshow - in ambito nazionale ed internazionale - illustrando, risultati, strategie e piani d'azienda;
- promuovere la cultura dell'Investor Relations all'interno dell'azienda onde rendere pienamente consapevole l'operato dei team professionali in termini di importanza della trasparenza e della comunicazione al mercato.

La funzione "Legal Affairs" provvede inoltre a mantenere aggiornati i registri e gli elenchi delle informazioni obbligatorie previste dalla normativa assicurando il corretto trattamento e la tempestiva divulgazione delle informazioni di natura privilegiata, obbligatoria e di impatto significativo sul profilo di rischio dei business del Gruppo.

Al contempo, il Gruppo per tutte le attività di comunicazione commerciale e per la comunicazione interna fa leva sulla funzione accentrata "Brand Development & Social Engagement", che ha la missione di gestire e valorizzare il portafoglio dei "brand" proprietari, in linea con le indicazioni del Vertice aziendale.

In particolare, la funzione "Brand Development & Social Engagement" ha la responsabilità di:

- governare l'interazione dei Brand di Gruppo con l'eco-sistema della stampa specializzata, dei social media e delle diverse comunità professionali;
- gestire ogni manifestazione esterna con coinvolgimento del "Brand" che si traduca in eventi ed occasioni di incontro con gli stakeholder;
- verificare l'adeguatezza dei materiali e dei supporti ad uso del Gruppo in termini di efficace valorizzazione del Brand;
- identificare le occasioni di promozione del Brand sui canali social volte a dare evidenza delle attività del Gruppo in tema di sostenibilità;
- valutare e coordinare le iniziative di sponsorizzazione in coerenza con il posizionamento del "Brand";
- predisporre e curare la manutenzione del manuale d'identità visiva del Gruppo nel quale il brand è declinato tempo per tempo su formati cartacei, modelli, supporti multimediali, realizzazioni digitali o gadget.

Il Piano di Comunicazione, avviato nel 2018 e sviluppato tra il 2019 ed il 2020 attraverso la convergenza di tutti i brand del Gruppo sotto un'unica denominazione e payoff di Be, è stato ulteriormente consolidato nel 2021 curando in particolare la diffusione e l'adozione da parte delle aziende del Gruppo di uno stile comunicativo comune, uniforme ed omogeneo.

7.8 Relazioni ed impatti sulle comunità locali

Il coinvolgimento delle comunità locali è per il Gruppo Be un importante fattore per agevolare il progresso.

Nel 2021 il Gruppo Be ha promosso e sostenuto un progetto ed una campagna di sensibilizzazione e formazione per contrastare la violenza di genere e promuovere l'inclusione e la valorizzazione del talento femminile. "TogetHer©" è il nome del programma che nasce a Milano, ma che ha l'ambizione di essere replicato in molti altri contesti. L'iniziativa realizzata dal Gruppo Be in collaborazione con Associazione di Promozione Sociale "Per Milano" Onlus (di seguito "Associazione per Milano") e Fondazione di Comunità di Milano sotto il patrocinio del Comune di Milano si è posta l'obiettivo di costruire un percorso multidisciplinare, avvalendosi di strumenti digitali per favorire la condivisione di spunti di riflessione e promozione di azioni volte a contrastare il fenomeno della violenza di genere.

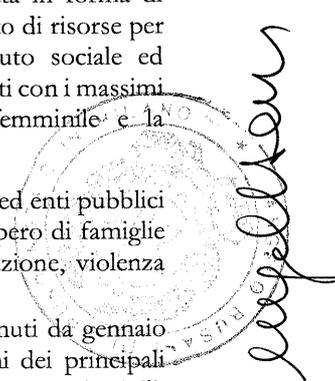
Il progetto si presenta come una piattaforma unica nel suo genere, la più vasta offerta di attività che sia mai stata concepita per debellare alla radice il fenomeno della violenza di genere, ed è supportato da un programma basato su importanti momenti di scambio, con ospiti di rilievo del panorama internazionale, impegnati attivamente nella lotta alla violenza sulle donne. Grazie alla collaborazione con «RCS – Corriere della Sera», è stata ampliata la cassa di risonanza dedicata all'iniziativa, favorendo la diffusione dei Talk, momenti di confronto con i nostri ospiti.

Quale iniziativa di informazione, sensibilizzazione e comunicazione strutturata in forma di percorso multidisciplinare, TogetHer© offre diverse opportunità di investimento di risorse per combattere difficoltà e disagi attraverso il coinvolgimento di tutto il tessuto sociale ed economico, garantendo le migliori competenze e capacità per indirizzare i progetti con i massimi standard di valutazione e trasparenza. Nella valorizzazione del talento femminile e la promozione di una società sempre più inclusiva, il progetto ha previsto:

- Un Bando di Crowdfunding rivolto ad enti privati senza scopo di lucro ed enti pubblici per presentare e promuovere programmi di supporto, sostegno e recupero di famiglie o singoli individui di sesso femminile colpiti da fenomeni di sopraffazione, violenza domestica e altre forme di violenza fisica o psicologica;
- Una serie di "Talk", in partnership con RCS – Corriere della Sera, tenuti da gennaio 2021 a novembre 2021 e che hanno visto la partecipazione di alcuni dei principali protagonisti nella lotta alla violenza di genere individuati negli ambiti istituzionali, civili, giudiziari e sociali;
- Una Conferenza organizzata in occasione della Giornata Mondiale contro la Violenza sulle Donne e che ha costituito un momento di riflessione, confronto e sensibilizzazione a cui hanno partecipato ospiti illustri ed in prima linea nella lotta alla violenza di genere;
- Un Rapporto di ricerca ed elaborazione dei dati quantitativi provenienti sia da istituzioni pubbliche sia dalla disamina di risorse private, oltre che dagli spunti di intervento collezionati dal Bando e soprattutto dai dibattiti realizzati attraverso i Talk;
- Un Evento, che si terrà nel 2022, che vedrà il coinvolgimento di artisti di fama internazionale dal mondo del teatro, del cinema, della danza e della musica – il tutto, a sostegno di un'importante raccolta fondi.

Ulteriori informazioni, oltre alle registrazioni dei "Talk" sono presenti all'indirizzo <https://progettotogether.it/>

Allo stesso tempo, il Gruppo Be ha continuato a sostenere le due iniziative di enti attivi nel settore dell'assistenza sociale identificate nel 2019 in collaborazione con "Associazione per Milano" e finanziate direttamente a partire dallo stesso anno:



- la prima, volta ad offrire uno spazio di gioco, di tempo libero, di inclusione a bambini e ragazzi con disabilità ed in condizioni di povertà educative e culturali;
- la seconda con scopo primario di dare attuazione alla pratica dell'educazione fisica e dello sport quale occasione di inclusione sociale a beneficio di minori affetti da disabilità.

Attualmente il Gruppo non effettua attività di “impact assessment” o “development programs” con riferimento alle comunità locali.

8. La performance ambientale del Gruppo Be

Il Gruppo Be essendo classificato come operatore dei servizi professionali nell'industria finanziaria registra principalmente, come perimetro di attività ad impatto ambientale, due fattispecie:

- le attività amministrative e generiche di ufficio, da cui deriva il consumo di carta e di energia;
- i viaggi del personale per raggiungere le location operative e i clienti, da cui derivano emissioni di CO2.

Si specifica in tal senso che:

- le attività *core* e di supporto del Gruppo non prevedono processi di trasformazione industriale per cui di base gli impatti ambientali delle sedi italiane ed estere distribuite nei principali paesi dell'area Europea, sono assimilabili alle utenze domestiche rilevabili a livello urbano per rifiuti luce ed acqua;
- non vengono qui considerati gli impatti generati nel corso delle attività svolte presso il cliente perché di fatto indiretti nei confronti del Gruppo e non misurabili.

In questo contesto, il Gruppo non è esposto a rischi significativi dal punto di vista ambientale ed in ogni caso adotta comportamenti atti a ridurre il proprio impatto ambientale, ponendo in essere alcuni obiettivi operativi come:

- l'adozione ove sostenibile di tecnologie e sistemi ecocompatibili;
- il coinvolgimento e la sensibilizzazione del personale che con il proprio lavoro è direttamente attore nella gestione degli impatti generati (ad esempio con la riduzione degli impatti connessi ai viaggi di lavoro delle persone del Gruppo);
- l'ottimizzazione dei propri consumi sia dal punto di vista energetico che da quello dell'utilizzo dei materiali (ad esempio il miglioramento dell'efficienza energetica degli edifici, la gestione e l'uso efficiente della carta).

8.1 Utilizzo efficiente delle risorse materiali

Il principale materiale utilizzato nelle attività erogate dalla forza lavoro del Gruppo è la carta, pertanto la riduzione di tale consumo ha rappresentato una priorità nella creazione di una cultura ambientale a livello societario. Tale obiettivo è stato perseguito con iniziative volte a creare una sensibilità e responsabilità nell'utilizzo della carta ove necessario, dematerializzare i processi ove possibile e avviare un monitoraggio costante negli utilizzi.

In particolare, sono state poste in essere queste attività:

- impostazione, ove tecnologicamente possibile, di stampe solo fronte/retro sulle principali macchine fotocopiatrici e limitazione automatica delle copie stampabili per ogni avvio di stampa;
- fornitura a tutta la forza lavoro di buoni pasto elettronici tramite carta prepagata;
- dematerializzazione dei processi interni per cui ad oggi la prassi si basa su strumenti digitali;
- digitalizzazione di processi: attualmente le dichiarazioni dei rimborsi spese per le società italiane sono digitalizzate ed in parte automatizzate nel ciclo di approvazione.
- digitalizzazione della documentazione dei Consigli di Amministrazione di Gruppo attraverso l'utilizzo di tablet dedicati alle riunioni del Consiglio.

Nel 2021, complice la situazione Covid-19 che ha generato un ricorso massivo allo smartworking, il consumo di carta per risorsa è diminuito del 24% rispetto al 2020, permettendo di mantenere costante il consumo totale di carta rispetto al 2020 pur a fronte di una variazione in aumento del perimetro dovuta all'acquisizione di nuove legal entity.

Per ulteriori informazioni quantitative relative al tema in esame si rimanda agli indicatori di performance del capitolo 9.

8.2 Consumi energetici

Anche per quanto attiene al consumo di energia elettrica l'impegno del Gruppo Be si sostanzia nella creazione di una cultura aziendale responsabile e nella verifica e adozione all'interno dei propri uffici di livelli di efficienza sempre più elevati (come, ad esempio, attraverso l'impiego esclusivo di illuminazioni e sistemi di riscaldamento a basso consumo energetico, oltre alla introduzione di centraline ed interruttori intelligenti di accensione e spegnimento delle luci).

Nel 2021, a causa della pandemia Covid-19 l'intensità energetica, espressa in KWh per mq, si è ridotta di un ulteriore 7% dopo aver registrato una diminuzione del 19% nel 2020: seppur aperti e sempre accessibili, gli uffici del Gruppo hanno registrato un minore utilizzo a causa delle restrizioni alla circolazione di volta in volta emesse dalle autorità locali dei paesi in cui è presente il Gruppo. Tale effetto si rileva inoltre anche in termini di consumo totale di energia elettrica che è diminuita del 2% a fronte di un aumento del perimetro dovuto alle nuove acquisizioni.

I consumi di combustibile per riscaldamento non sono rendicontati perché non distintivi in termini di creazione del valore sul servizio offerto e non rilevanti in quanto non ascrivibili alle sole società del Gruppo, essendo i relativi uffici all'interno di stabili condivisi con altre entità.

Per ulteriori informazioni quantitative relative al tema in esame si rimanda agli indicatori di performance del capitolo 9.

8.3 Mobilità sostenibile

I maggiori impatti ambientali in termini di mobilità e trasporti sono riconducibili agli spostamenti dei dipendenti del Gruppo. La Travel Policy del Gruppo Be valida per l'Italia promuove la mobilità sostenibile richiedendo, per gli spostamenti urbani, l'utilizzo di mezzi pubblici specie in presenza di reti metropolitane ben sviluppate. Per i viaggi finalizzati ad incontri interni raccomanda la sostituzione della trasferta con comunicazioni a distanza (es.



video/call conference) ed in ogni caso si prediligono gli spostamenti in treno piuttosto che in aereo.

A causa della pandemia Covid-19 e delle restrizioni sulla circolazione delle persone, nel 2021 in continuità con il 2020, si è registrata una pressoché totale riduzione delle trasferte di lavoro a fronte di un quasi esclusivo utilizzo di strumenti di video conference sia per le riunioni interne che per quelle con i clienti.

Per quanto riguarda la flotta delle auto aziendali del Gruppo, che è quasi totalmente concentrata in Italia, già dal 2019 è stato avviato un programma di transizione ecologica sostituendo progressivamente le vetture più inquinanti, alimentate da combustibili fossili, con auto ibride plug-in ed elettriche a minore impatto emissivo.

Nel solo anno 2021, il suddetto programma ha permesso di registrare una diminuzione del 10% delle emissioni medie per autovettura che sono calate da 105 grammi di CO₂ per Km a 94,6 g/km a fronte di un aumento del parco auto del 11%. La diminuzione è ancora più marcata e sfiora il 16% se si considera il 2019, anno di avvio del progetto.

Alla fine del 2021, il 25% della flotta auto del Gruppo in Italia era composto da auto elettriche ed ibride plug-in, rispetto al 14% del 2020 ed al 3% del 2019.

E' previsto di incrementare ulteriormente tale quota nel 2022, salvo impatti generati dal settore auto, che a causa della scarsità di semiconduttori, ha rallentato la produzione di nuovi veicoli.

8.4 Emissioni ambientali

Per la natura dei servizi forniti le emissioni di CO_{2e} generate dal Gruppo Be derivano principalmente dalle attività di ufficio e amministrative del Gruppo nonché dai viaggi del personale.

Le emissioni di CO_{2e} derivanti dal consumo elettrico, calcolate con il metodo Market-Based, hanno registrato un decremento nel corso dell'ultimo anno pari al 7%, in parte dovuto al minor consumo, in parte alla differente composizione del mix energetico utilizzato per la produzione dell'energia elettrica venduta da parte dei provider del Gruppo.

Relativamente ai viaggi di lavoro effettuati con aereo e treno (nel perimetro di rilevazione è stato fatto un focus particolare sull'Italia per permettere la comparazione omogenea delle basi dati, al netto quindi di acquisizioni esterne) le emissioni di gas a effetto serra sono decimate del 2% rispetto al 2020 principalmente per effetto della diminuzione del numero di tratte percorse in treno.

Per ulteriori informazioni quantitative relative al tema in esame si rimanda agli indicatori di performance del capitolo 9.

9. Indicatori di performance

GRI 102-8 Composizione del Personale per tipologia di contratto e genere

2021									
N. persone	Italia			Esteri			Gruppo		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Contratti Full-Time	791	374	1.165	393	132	525	1.184	506	1.690
Contratti Part-Time	5	25	30	25	36	61	30	61	91
Totale	796	399	1.195	418	168	586	1.214	567	1.781

2020									
N. persone	Italia			Esteri			Gruppo		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Contratti Full-Time	681	319	1.000	280	99	379	961	418	1.379
Contratti Part-Time	5	28	33	16	20	36	21	48	69
Totale	686	347	1.033	296	119	415	982	466	1.448

2019									
N. persone	Italia			Esteri			Gruppo		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Contratti Full-Time	596	307	903	252	90	342	848	397	1.245
Contratti Part-Time	7	28	35	16	24	40	23	52	75
Totale	603	335	938	268	114	382	871	449	1.320

2021									
N. persone	Italia			Esteri			Gruppo		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Contratti a tempo determinato	11	7	18	113	12	125	124	19	143
Contratti a tempo indeterminato	785	392	1.177	305	156	461	1.090	548	1.638
Totale	796	399	1.195	418	168	586	1.214	567	1.781
Stage	34	8	42	6	2	8	40	10	50
Altri tipi di contratto*	7	-	7	77	16	93	84	16	100
Contratti di collab. e Partita Iva	5	2	7	184	31	215	189	33	222
Forza lavoro complessiva	842	409	1.251	685	217	902	1.527	626	2.153

* per l'Italia considerati i contratti interinali

2020									
N. persone	Italia			Estero			Gruppo		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Contratti a tempo determinato	7	7	14	94	8	102	101	15	116
Contratti a tempo indeterminato	679	340	1.019	202	111	313	881	451	1.332
Totale	686	347	1.033	296	119	415	982	466	1.448
Stage	25	13	38	4	2	6	29	15	44
Altri tipi di contratto*	5	-	5	32	9	41	37	9	46
Contratti di collab. e Partita Iva	7	1	8	140	17	157	147	18	165
Forza lavoro complessiva	723	361	1.084	472	147	619	1.195	508	1.703

* per l'Italia considerati i contratti interinali

2019									
N. persone	Italia			Estero			Gruppo		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Contratti a tempo determinato	7	1	8	74	10	84	81	11	92
Contratti a tempo indeterminato	596	334	930	194	104	298	790	438	1.228
Totale	603	335	938	268	114	382	871	449	1.320
Stage	18	12	30	5	-	5	23	12	35
Altri tipi di contratto*	3	-	3	-	2	2	3	2	5
Contratti di collab. e Partita Iva	7	2	9	195	35	230	202	37	239
Forza lavoro complessiva	631	349	980	468	151	619	1.099	500	1.599

* per l'Italia considerati i contratti interinali

GRI 102-41 Percentuale del Personale coperto da contratti collettivi

%	2021			2020			2019		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Personale coperto da contratti collettivi	100%	15%	72%	100%	16%	76%	100%	21%	77%

GRI 401-1 Numero totale e tasso di nuovi assunti e turnover del personale per genere e fascia d'età**Assunzioni per genere ed età**

N. persone	2021			2020			2019		
	Italia	Estero*	Gruppo	Italia	Estero*	Gruppo	Italia	Estero*	Gruppo
Uomini	260	233	493	199	104	322	204	114	318
Donne	118	87	205	82	35	166	94	44	138
Totale	378	320	698	281	139	488	298	158	456
< 30 anni	237	67	304	159	26	195	167	58	225
30 - 50 anni	139	218	357	118	104	261	128	89	217
> 50 anni	2	35	37	4	9	32	3	11	14
Totale	378	320	698	281	139	488	298	158	456

Tasso assunzioni per genere ed età

(Nr. Assunzioni/Nr. Dipendenti totale per categoria)

%	2021			2020			2019		
	Italia	Estero*	Gruppo	Italia	Estero*	Gruppo	Italia	Estero*	Gruppo
Uomini	33%	56%	41%	29%	35%	33%	34%	43%	37%
Donne	30%	52%	36%	24%	29%	36%	28%	39%	31%
Totale	32%	55%	39%	27%	33%	34%	32%	41%	35%
< 30 anni	62%	65%	62%	54%	35%	53%	68%	67%	68%
30 - 50 anni	21%	57%	34%	19%	38%	29%	24%	39%	28%
> 50 anni	1%	35%	16%	3%	13%	17%	2%	17%	6%
Totale	32%	55%	39%	27%	33%	34%	32%	41%	35%

* i dati includono alcune stime di entità non materiale necessarie ad omogeneizzare le differenti modalità di classificazione delle assunzioni e cessazioni avvenute nel periodo intercorrente tra il 31 dicembre ed il 1° gennaio.

Cessazioni per genere ed età

N. persone	2021			2020			2019		
	Italia	Estero*	Gruppo	Italia	Estero*	Gruppo	Italia	Estero*	Gruppo
Uomini	150	111	261	116	76	211	113	87	200
Donne	66	38	104	70	30	149	76	35	111
Totale	216	149	365	186	106	360	189	122	311
< 30 anni	83	25	108	58	25	93	52	47	99
30 - 50 anni	123	114	237	79	66	184	116	54	170
> 50 anni	10	10	20	49	15	83	21	21	42
Totale	216	149	365	186	106	360	189	122	311

Tasso cessazioni per genere ed età
(Nr. Cessazioni/Nr. Dipendenti totale per categoria)

%	2021			2020			2019		
	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero*	Gruppo	Italia	Eestero*	Gruppo
Uomini	19%	27%	21%	17%	26%	21%	19%	32%	23%
Donne	17%	23%	18%	20%	25%	32%	23%	31%	25%
Totale	18%	25%	20%	18%	26%	25%	20%	32%	24%
< 30 anni	22%	24%	22%	20%	34%	25%	21%	54%	30%
30 - 50 anni	18%	30%	22%	13%	24%	21%	22%	23%	22%
> 50 anni	7%	10%	8%	40%	22%	44%	13%	33%	19%
Totale	18%	25%	20%	18%	26%	25%	20%	32%	24%

* i dati includono alcune stime di entità non materiale necessarie ad omogeneizzare le differenti modalità di classificazione delle assunzioni e cessazioni avvenute nel periodo intercorrente tra il 31 dicembre ed il 1° gennaio.

GRI 403-9 Infortuni sul lavoro

	2021								
	Italia			Eestero			Gruppo		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
N. di infortuni - Dipendenti									
Numero di decessi risultanti da infortuni sul lavoro	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Numero di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Numero di infortuni sul lavoro registrabili	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2020*								
	Italia			Eestero			Gruppo		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
N. di infortuni - Altri lavoratori									
Numero di decessi risultanti da infortuni sul lavoro	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Numero di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Numero di infortuni sul lavoro registrabili	-	-	-	-	1	1	-	1	1

* In considerazione del passaggio nel 2020 al nuovo Standard GRI 403 (Salute e sicurezza sul lavoro), si segnala che i processi che sottendono la raccolta del dato hanno permesso di raccogliere, in sede di applicazione, solo i dati relativi all'anno di rendicontazione 2020. Per i dati precedentemente pubblicati, si rimanda alla Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2019, pubblicata nella sezione Sostenibilità del sito www.be-tse.it.

Numero di ore lavorate**	2021		
	Italia	Estero	Gruppo
Dipendenti	1.947.488	951.744	2.899.232
Altri lavoratori	100.702	518.533	619.234

** i dati includono alcune stime di entità non materiale necessarie ad omogeneizzare le differenti modalità di calcolo delle ore lavorate nell'anno.

Tassi di infortunio	2021		
	Italia	Estero	Gruppo
Tasso di decessi risultanti da infortuni sul lavoro	-	-	-
Tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi)	-	-	-
Tasso di infortuni sul lavoro registrabili	-	-	-

Numero di ore lavorate**	2020*		
	Italia	Estero	Gruppo
Dipendenti	1.674.159	714.394	2.388.553
Altri lavoratori	71.802	394.468	466.270

* In considerazione del passaggio nel 2020 al nuovo Standard GRI 403 (Salute e sicurezza sul lavoro), si segnala che i processi che sottendono la raccolta del dato hanno permesso di raccogliere, in sede di applicazione, solo i dati relativi all'anno di rendicontazione 2020. Per i dati precedentemente pubblicati, si rimanda alla Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2019, pubblicata nella sezione Sostenibilità del sito www.be-tse.it.

** i dati includono alcune stime di entità non materiale necessarie ad omogeneizzare le differenti modalità di calcolo delle ore lavorate nell'anno.

Tassi di infortunio	2020*		
	Italia	Estero	Gruppo
Tasso di decessi risultanti da infortuni sul lavoro	-	-	-
Tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi)	-	-	-
Tasso di infortuni sul lavoro registrabili	-	1,4	0,4

* In considerazione del passaggio nel 2020 al nuovo Standard GRI 403 (Salute e sicurezza sul lavoro), si segnala che i processi che sottendono la raccolta del dato hanno permesso di raccogliere, in sede di applicazione, solo i dati relativi all'anno di rendicontazione 2020. Per i dati precedentemente pubblicati, si rimanda alla Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2019, pubblicata nella sezione Sostenibilità del sito www.be-tse.it.



GRI 404-1 Ore medie di formazione erogate per figura professionale

2021									
N. ore medie	Italia			Esteri			Gruppo		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner Dirigenti	4	8	5	10	-	9	7	5	6
Manager	13	8	12	14	14	14	14	9	12
Senior Staff	13	13	13	7	7	7	11	12	11
Professional Staff	25	24	25	7	6	7	19	18	19
Back Office Serv. professionals	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Company/Administrative Staff	3	4	3	6	7	7	4	5	5
Totale ore medie di formazione	18	15	17	8	7	8	14	13	14

2020									
N. ore medie	Italia			Esteri			Gruppo		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner Dirigenti	3	11	5	8	2	8	5	10	6
Manager	10	15	12	6	10	7	9	15	11
Senior Staff	16	14	15	5	9	6	14	13	14
Professional Staff	44	54	48	5	8	5	29	41	33
Back Office Serv. professionals	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Company/Administrative Staff	-	3	2	9	5	6	3	3	3
Totale ore medie di formazione	26	29	27	5	8	6	20	23	21

2019									
N. ore medie	Italia			Esteri			Gruppo		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner Dirigenti	-	18	4	9	11	10	5	15	7
Manager	6	7	6	16	14	16	9	8	8
Senior Staff	11	10	11	12	16	13	11	12	11
Professional Staff	36	24	32	11	14	12	27	21	25
Back Office Serv. professionals	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Company/Administrative Staff	-	1	1	11	10	10	6	4	4
Totale ore medie di formazione	19	12	16	11	13	12	17	12	15

GRI 404-3 Percentuale di lavoratori che ricevono regolare valutazione sulle performance e sullo sviluppo professionale*

2021									
%	Italia			Estero			Gruppo		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner Dirigenti	100%	100%	100%	65%	60%	64%	83%	86%	84%
Manager	100%	100%	100%	83%	88%	84%	95%	97%	95%
Senior Staff	100%	100%	100%	67%	74%	69%	90%	93%	91%
Professional Staff	99%	93%	97%	42%	47%	44%	79%	78%	79%
Back Office Serv. professionals	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Company/Administrative Staff	100%	95%	97%	95%	71%	79%	98%	87%	90%
Totale	99%	96%	98%	59%	62%	60%	85%	86%	86%

2020									
%	Italia			Estero			Gruppo		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner Dirigenti	84%	100%	88%	68%	100%	70%	77%	100%	80%
Manager	100%	100%	100%	74%	67%	73%	94%	95%	94%
Senior Staff	98%	100%	99%	87%	80%	85%	96%	96%	96%
Professional Staff	95%	95%	95%	31%	52%	37%	71%	83%	75%
Back Office Serv. professionals	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Company/Administrative Staff	100%	94%	95%	100%	66%	74%	100%	85%	88%
Totale	97%	97%	97%	52%	61%	55%	83%	88%	85%

2019									
%	Italia			Estero			Gruppo		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner Dirigenti	75%	100%	80%	41%	67%	44%	57%	88%	62%
Manager	91%	94%	92%	69%	75%	70%	86%	90%	87%
Senior Staff	90%	99%	92%	68%	77%	71%	85%	93%	87%
Professional Staff	87%	93%	89%	30%	44%	33%	66%	78%	70%
Back Office Serv. professionals	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Company/Administrative Staff	94%	96%	96%	80%	68%	73%	86%	88%	87%
Totale	84%	83%	84%	48%	61%	52%	73%	77%	74%

* alcune percentuali sono state stimate arrotondando per difetto il valore rilevato, a causa della diversa temporalità tra la valutazione della performance (effettuata in corso d'anno) ed il periodo di riferimento della presente Dichiarazione (al 31 dicembre 2021).

GRI 405-1 Composizione della Governance e del Personale per figura professionale, età e gruppi di minoranza

Governance (solo Capogruppo)

N. Persone	2021			2020			2019		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
< 30 anni	-	-	-	11%	-	11%	22%	-	22%
30 - 50 anni	22%	22%	44%	11%	22%	33%	22%	11%	33%
> 50 anni	33%	22%	56%	33%	22%	56%	22%	22%	44%
Totale	56%	44%	100%	56%	44%	100%	67%	33%	100%

Dipendenti

2021 - Italia												
N. Persone	< 30 anni			30 - 50 anni			> 50 anni			Totale		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner Dirigenti	-	-	-	24	8	32	11	1	12	35	9	44
Manager	4	3	7	92	42	134	15	5	20	111	50	161
Senior Staff	25	16	41	210	84	294	42	13	55	277	113	390
Professional Staff	246	79	325	92	69	161	12	13	25	350	161	511
B.O. services professionals	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Company/ Admin. Staff	3	8	11	11	40	51	9	18	27	23	66	89
Totale	278	106	384	429	243	672	89	50	139	796	399	1.195

2020 - Italia												
N. Persone	< 30 anni			30 - 50 anni			> 50 anni			Totale		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner Dirigenti	-	-	-	14	7	21	11	1	12	25	8	33
Manager	-	1	1	78	32	110	13	4	17	91	37	128
Senior Staff	21	9	30	206	73	279	38	9	47	265	91	356
Professional Staff	182	73	255	92	63	155	10	10	20	284	146	430
B.O. services professionals	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Company/ Admin. Staff	2	8	10	10	39	49	9	18	27	21	65	86
Totale	205	91	296	400	214	614	81	42	123	686	347	1.033

2019 – Italia												
N. Persone	< 30 anni			30 - 50 anni			> 50 anni			Totale		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner Dirigenti	-	-	-	9	5	14	11	-	11	20	5	25
Manager	-	-	-	69	28	97	13	3	16	82	31	113
Senior Staff	18	7	25	172	70	242	36	9	45	226	86	312
Professional Staff	144	64	208	80	49	129	5	-	5	229	113	342
B.O. services professionals	2	-	2	6	8	14	21	37	58	29	45	74
Company/ Admin. Staff	2	7	9	9	33	42	6	15	21	17	55	72
Totale	166	78	244	345	193	538	92	64	156	603	335	938

2021 – Estero*												
N. Persone	< 30 anni			30 - 50 anni			> 50 anni			Totale		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner Dirigenti	3	1	4	14	4	18	14	-	14	31	5	36
Manager	3	1	4	37	10	47	14	5	19	54	16	70
Senior Staff	15	8	23	84	21	105	22	9	31	121	38	159
Professional Staff	40	23	63	138	46	184	15	6	21	193	75	268
B.O. services professionals	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Company/ Admin. Staff	4	5	9	8	22	30	7	7	14	19	34	53
Totale	65	38	103	281	103	384	72	27	99	418	168	586

* A causa delle restrizioni dei Data Protection Act locali di Germania, Austria e Svizzera alcune informazioni di dettaglio del 2021 dalle quali potessero essere desunte informazioni private del singolo dipendente non sono state comunicate. Per questo motivo alcuni dettagli 2021 di genere per ruolo e per età delle società tedesche, austriache e svizzere sono stati stimati avendo cura di mantenere la coerenza con i dati aggregati per genere, ruolo ed età comunicati dalle stesse.

2020 - Estero												
N. Persone	< 30 anni			30 - 50 anni			> 50 anni			Totale		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner Dirigenti	1	-	1	12	1	13	9	-	9	22	1	23
Manager	1	-	1	18	5	23	8	1	9	27	6	33
Senior Staff	3	3	6	33	12	45	25	5	30	61	20	81
Professional Staff	37	19	56	130	37	167	8	4	12	175	60	235
B.O. services professionals	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Company/ Admin. Staff	5	5	10	5	21	26	1	6	7	11	32	43
Totale	47	27	74	198	76	274	51	16	67	296	119	415

2019 - Estero												
N. Persone	< 30 anni			30 - 50 anni			> 50 anni			Totale		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner dirigenti	3	-	3	10	2	12	9	1	10	22	3	25
Manager	3	-	3	19	6	25	7	2	9	29	8	37
Senior Staff	12	5	17	38	19	57	15	6	21	65	30	95
Professional Staff	37	17	54	82	27	109	13	4	17	132	48	180
B.O. services professionals	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Company/ Admin. Staff	6	4	10	9	19	28	5	2	7	20	25	45
Totale	61	26	87	158	73	231	49	15	64	268	114	382

2021 - Gruppo *												
N. Persone	< 30 anni			30 - 50 anni			> 50 anni			Totale		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner Dirigenti	3	1	4	38	12	50	25	1	26	66	14	80
Manager	7	4	11	129	52	181	29	10	39	165	66	231
Senior Staff	40	24	64	294	105	399	64	22	86	398	151	549
Professional Staff	286	102	388	230	115	345	27	19	46	543	236	779
B.O. services professionals	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Company/ Admin. Staff	7	13	20	19	62	81	16	25	41	42	100	142
Totale	343	144	487	710	346	1.056	161	77	238	1.214	567	1.781

* A causa delle restrizioni dei Data Protection Act locali di Germania, Austria e Svizzera alcune informazioni di dettaglio del 2021 dalle quali potessero essere desunte informazioni private del singolo dipendente non sono state comunicate. Per questo motivo alcuni dettagli 2021 di genere per ruolo e per età delle società tedesche, austriache e svizzere sono stati stimati avendo cura di mantenere la coerenza con i dati aggregati per genere, ruolo ed età comunicati dalle stesse.

2020 - Gruppo												
N. Persone	< 30 anni			30 - 50 anni			> 50 anni			Totale		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner Dirigenti	1	-	1	26	8	34	20	1	21	47	9	56
Manager	1	1	2	96	37	133	21	5	26	118	43	161
Senior Staff	24	12	36	239	85	324	63	14	77	326	111	437
Professional Staff	219	92	311	222	100	322	18	14	32	459	206	665
B.O. services professionals	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Company/ Admin. Staff	7	13	20	15	60	75	10	24	34	32	97	129
Totale	252	118	370	598	290	888	132	58	190	982	466	1.448

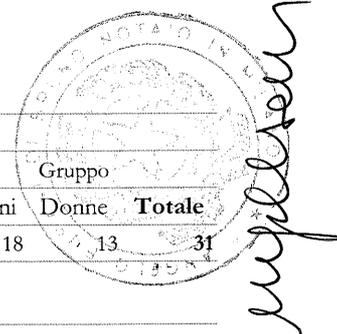
2019 - Gruppo												
N. Persone	< 30 anni			30 - 50 anni			> 50 anni			Totale		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner Dirigenti	3	-	3	19	7	26	20	1	21	42	8	50
Manager	3	-	3	88	34	122	20	5	25	111	39	150
Senior Staff	30	12	42	210	89	299	51	15	66	291	116	407
Professional Staff	181	81	262	162	76	238	18	4	22	361	161	522
B.O. services professionals	2	-	2	6	8	14	21	37	58	29	45	74
Company/ Admin. Staff	8	11	19	18	52	70	11	17	28	37	80	117
Totale	227	104	331	503	266	769	141	79	220	871	449	1.320

Dipendenti con disabilità

N. Persone	2021										
	Italia			Estero			Gruppo				
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale		
Totale			13	11	24	5	2	7	18	13	31

N. Persone	2020										
	Italia			Estero			Gruppo				
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale		
Totale			11	10	21	4	2	6	15	12	27

N. Persone	2019										
	Italia			Estero			Gruppo				
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale		
Totale			14	14	28	4	2	6	18	16	34



GRI 405-2 Rapporto retribuzione Donna / retribuzione Uomo per figura professionale*

Rapporto retribuzione media Donna / retribuzione media Uomo	Italia		
	2021	2020	2019
Partner Dirigenti	1,10	0,99	1,21
Manager	0,95	0,87	0,88
Senior Staff	0,98	1,00	1,01
Professional Staff	1,05	1,04	1,04
Back Office services professionals	n.a.	n.a.	0,93
Company/ Administrative Staff	0,53	0,61	0,63
Totale	0,92	0,88	0,86

* le informazioni sulla diversità, con riferimento all'indicatore GRI 405-2, riguardano il solo perimetro Italia e vengono escluse le società tedesche, austriache e svizzere per le quali, secondo il Data Protection Act locale, non è consentito comunicare all'esterno dati relativi alla remunerazione del personale dai quali possa essere desunta l'informazione relativa al singolo dipendente. Non sono inoltre incluse le società di UK, Spagna, Ucraina, Polonia, Romania in quanto i sistemi di monitoraggio e raccolta dei dati in essere in azienda non hanno consentito la raccolta delle informazioni. Inoltre, l'indicatore risulta non più applicabile al personale dei Back Office services in quanto la suddetta linea di business risulta completamente dismessa alla data del 31 dicembre 2020.

GRI 418-1 Numero di reclami documentati relativi a violazione della Privacy e alla perdita dei dati dei consumatori

Nr.	2021			2020			2019		
	Italia	Estero	Totale	Italia	Estero	Totale	Italia	Estero	Totale
Numero di reclami ricevuti da parti esterne relativi a violazione della Privacy Cliente	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Numero di reclami ricevuti da enti regolamentatori relativi a violazione della Privacy Cliente	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Numero di furti e perdite di dati dei clienti	-	-	-	-	-	-	-	-	-

GRI 301-1 Materiali utilizzati per peso o volume: Carta* (rinnovabile)

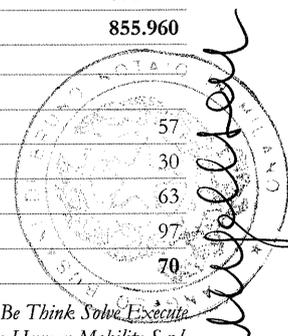
Kg	2021	2020	2019
Italia	872	993	2.420
<i>di cui attività ramo Back Office services</i>	-	-	-
<i>di cui altre attività</i>	872	993	2.420
Estero	549	478	1.168
Gruppo	1.420	1.470	3.588

* i dati relativi al consumo di carta sono stati stimati assumendo una grammatura uniforme tra le risme acquistate dai diversi paesi.

GRI 302-3 Intensità energetica (da consumi di energia elettrica) *

kWh	2021	2020	2019
Italia	373.325	402.850	460.415
<i>di cui attività ramo Back Office services</i>	-	-	44.596
<i>di cui altre attività</i>	373.325	402.850	415.820
Estero	284.358	264.892	395.545
Gruppo	657.683	667.742	855.960
kWh per mq			
Italia	49	52	57
<i>di cui attività ramo Back Office services</i>	-	-	30
<i>di cui altre attività</i>	49	52	63
Estero	58	65	97
Gruppo	53	57	70

* i dati di consumo elettrico riguardano l'intero perimetro del Gruppo Be ad esclusione delle società Be TSE Switzerland AG, Be Think Solve Executive RO S.r.l., Be the Change S.r.l. Be Shaping the Future S.A.R.L. (Lussemburgo), Be Shaping the Future Czech republic s.r.o. e Human Mobility S.r.l. (posta in liquidazione) poiché non rilevanti nel fornire una rappresentazione delle attività di impresa e non includono inoltre le postazioni in affitto presso fornitori terzi che prevedano una occupazione inferiore ai 25mq per singola location. Contengono stime basate sulle serie storiche precedenti a causa della mancanza dei dati di consuntivo del fornitore alla data di predisposizione del presente documento.



GRI 305-4 Intensità emissiva *

Emissioni t (CO _{2e}) – Market Based	2021	2020	2019
Italia	101	112	158
<i>di cui attività ramo Back Office services</i>	-	-	22
<i>di cui altre attività</i>	101	112	136
Estero	95	98	226
Gruppo	197	210	383

Emissioni t (CO ₂) – Location Based	2021	2020	2019
Italia	70	81	116
<i>di cui attività ramo Back Office services</i>	-	-	16
<i>di cui altre attività</i>	70	81	100
Estero	74	81	155
Gruppo	144	161	272

Emissioni Kg (CO _{2e}) – Market Based** Kg per mq	2021	2020	2019
Italia	13	15	20
<i>di cui attività ramo Back Office services</i>	-	-	15
<i>di cui altre attività</i>	13	15	21
Estero	19	24	55
Gruppo	16	18	31

Emissioni Kg (CO _{2e}) – Market Based Kg per kWh	2021	2020	2019
Italia	0,3	0,3	0,4
<i>di cui attività ramo Back Office services</i>	-	-	0,5
<i>di cui altre attività</i>	0,3	0,3	0,3
Estero	0,3	0,4	0,6
Gruppo	0,3	0,3	0,4

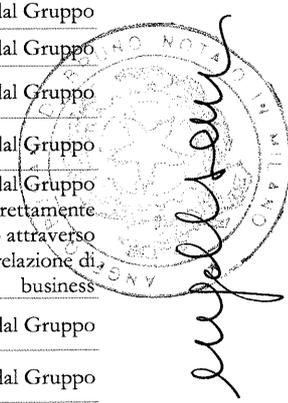
* Le emissioni sono state calcolate con i due metodi distinti Location-based e Market-based. Il primo valore si basa sulla localizzazione dell'impresa (location-based): esso è il risultato del calcolo delle emissioni di gas serra derivanti dalla produzione di elettricità nell'area in cui il consumo ha luogo. Il secondo valore si basa sul mercato sul quale l'impresa opera (market-based). Il fattore di emissione utilizzato per il calcolo delle emissioni di scope 2 Market Based è: AIB – European Residual Mixes 2020 (Ver.1.0, 2021-05-31); Terna (2019) - Tabella dei confronti internazionali; per l'Ucraina, il dato è espresso in anidride carbonica equivalente per il 2019, mentre il dato relativo al 2020 ed al 2021 è espresso in anidride carbonica non equivalente; tuttavia la percentuale di metano e protossido di azoto ha un effetto trascurabile sulle emissioni totali di gas serra (CO₂equivalenti) come desumibile dalla letteratura tecnica di riferimento. Il fattore di emissione utilizzato per il calcolo delle emissioni di scope 2 Location Based è: Terna (2019) - Tabella dei confronti internazionali. Quest'ultimo dato è espresso in anidride carbonica non equivalente tuttavia la percentuale di metano e protossido di azoto ha un effetto trascurabile sulle emissioni totali di gas serra (CO₂equivalenti) come desumibile dalla letteratura tecnica di riferimento. I dati di consumo del 2019 e del 2020 sono stati ripformati rispetto alle precedenti DNF sulla base di migliori informazioni relative all'Electricity Mix comunicato dal fornitore di energia elettrica.

** L'intensità emissiva è stata calcolata a partire dalle emissioni indirette di scope 2 Market-Based, calcolate sulla base dei consumi elettrici degli edifici.

10. Tabella di raccordo tra temi materiali e topic GRI

Aspetti materiali identificati	Topic GRI	Perimetro dell'impatto		Tipologia di impatto
Approvvigionamento sostenibile	N/A	Be Group	Fornitori	Causato dal Gruppo e direttamente connesso attraverso una relazione di business
Attrazione e fidelizzazione dei talenti	Occupazione	Be Group		Causato dal Gruppo
Capacità di innovazione, ricerca e sviluppo	N/A	Be Group	Clienti	Causato dal Gruppo A cui il Gruppo contribuisce
Conformità a leggi e regolamenti	Conformità socio-economica	Be Group		Causato dal Gruppo
Consumi energetici*	Energia	Be Group		Causato dal Gruppo
Diversità e pari opportunità	Diversità e pari opportunità	Be Group		Causato dal Gruppo
Emissioni ambientali*	Emissioni	Be Group		Causato dal Gruppo
Etica e integrità	Anticorruzione	Be Group		Causato dal Gruppo
Formazione e sviluppo del personale	Formazione ed istruzione	Be Group		Causato dal Gruppo
Performance economico-finanziaria	Performance Economica Imposte	Be Group		Causato dal Gruppo
Privacy e sicurezza dei dati e delle informazioni	Privacy del consumatore	Be Group	Fornitori	Causato dal Gruppo e direttamente connesso attraverso una relazione di business
Qualità e soddisfazione del cliente	N/A	Be Group		Causato dal Gruppo
Relazioni e impatti sulle comunità locali	Comunità locali	Be Group		Causato dal Gruppo
Salute e sicurezza del personale	Salute e sicurezza del personale	Be Group		Causato dal Gruppo
Utilizzo efficiente dei materiali	Materiali	Be Group		Causato dal Gruppo

* Rendicontazione non estesa alle società Be TSE Switzerland AG, Be Think Solve Execute RO S.r.l., Be the Change S.r.l. Be Shaping the Future SARI (Lussemburgo), Be Shaping the Future Czech republic s.r.o. e Human Mobility S.r.l. (posta in liquidazione)



11. Tabella degli indicatori GRI Core

General Standard Disclosures

Indicatore	Descrizione	Riferimenti ed eventuali commenti	Pagine
GRI 102 – Profilo Organizzativo			
GRI 102-1	Nome dell'Organizzazione	5.1 Il Gruppo Be 5.2 La Capogruppo	12-15, 16
GRI 102-2	Attività, marchi, prodotti e servizi	5.1 Il Gruppo Be 5.2 La Capogruppo	12-15, 16
GRI 102-3	Luogo delle sedi principali	5.2 La Capogruppo	16
GRI 102-4	Luogo di operatività	5.1 Il Gruppo Be 5.3 Il mercato di riferimento	12-15, 17
GRI 102-5	Assetto proprietario e forma legale	5.1 Il Gruppo Be 5.2 La Capogruppo 5.5 Gli azionisti 5.7 Il Modello di Corporate Governance	12-15, 16, 19, 22
GRI 102-6	Mercati serviti	5.1 Il Gruppo Be 5.3 Il mercato di riferimento	12-15, 17
GRI 102-7	Dimensione dell'organizzazione	2. Indicatori chiave economici, sociali e ambientali 5.1 Il Gruppo Be 5.5 Gli azionisti	5, 12-15, 19
GRI 102-8	Informazioni su dipendenti ed altri lavoratori	7.1 Il Capitale Umano 9. Indicatori di performance	35, 46-47
GRI 102-9	Approvvigionamento	5.12 Fornitori ed acquisti di servizi professionali	26-27
GRI 102-10	Cambiamenti significativi all'organizzazione ed all'approvvigionamento	3. Nota metodologica 5.6 Il profilo organizzativo: cambiamenti nel periodo di riferimento	6-7, 20-22
GRI 102-11	Applicazione dell'approccio prudenziale alla gestione dei rischi	5.9 Il sistema di controllo e gestione dei rischi	24-25
GRI 102-12	Adozione di codici e principi esterni in ambito economico, sociale e ambientale	Il Gruppo Be non aderisce a codici e principi esterni in ambito economico, sociale ed ambientale	-
GRI 102-13	Partecipazioni ad associazione di categoria o organizzazioni	Il Gruppo Be non risulta iscritto ad alcuna associazione.	-
GRI 102 – Strategia			
GRI 102-14	Dichiarazione del vertice aziendale	1. Lettera agli stakeholder	4
GRI 102-15	Principali impatti, rischi ed opportunità	5.9 Il sistema di controllo e gestione dei rischi	24-25
GRI 102 – Etica ed Integrità			
GRI 102-16	Valori, principi, standard e norme di comportamento	5.8 Correttezza e responsabilità: Codice etico, modelli e sistemi 231 e 262	22-24
GRI 102 – Governance			
GRI 102-18	Struttura di governo dell'Organizzazione	5.2 La Capogruppo 5.7 Il Modello di Corporate Governance 5.9 Il sistema di controllo e gestione dei rischi	16, 22, 24-25
GRI 102 – Stakeholder Engagement			
GRI 102-40	Lista dei gruppi di stakeholder	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	9
GRI 102-41	Accordi collettivi di contrattazione	9. Indicatori di performance	47
GRI 102-42	Criteri per l'identificazione e selezione degli stakeholder	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	9-10
GRI 102-43	Approccio al coinvolgimento degli stakeholder	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	9-10
GRI 102-44	Aspetti chiave emersi nel coinvolgimento degli stakeholder e criticità emerse	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	9-10

Indicatore	Descrizione	Riferimenti ed eventuali commenti	Pagine
GRI 102 – Processo di reporting			
GRI 102-45	Entità incluse nella relazione finanziaria consolidata	3. Nota metodologica	6
GRI 102-46	Definizione dei contenuti del report e del perimetro degli aspetti trattati	3. Nota metodologica 4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 10. Tabella di raccordo tra temi materiali e topic GRI	6, 10-11, 60
GRI 102-47	Elenco degli aspetti materiali	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	10-11
GRI 102-48	Modifiche rispetto al precedente reporting	3. Nota metodologica	6
GRI 102-49	Cambiamenti significativi nell'attività di reporting	3. Nota metodologica 4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	6-7, 10-11
GRI 102-50	Periodo di rendicontazione	3. Nota metodologica	6
GRI 102-51	Data di pubblicazione del report più recente	La precedente DNF è stata pubblicata in data 31 marzo 2021	-
GRI 102-52	Periodicità di rendicontazione	3. Nota metodologica	8
GRI 102-53	Contatti e indirizzi utili per richiedere informazioni sul report di sostenibilità e i suoi contenuti	3. Nota metodologica	8
GRI 102-54	Dichiarazione sull'opzione di rendicontazione dei GRI standard	3. Nota metodologica	6
GRI 102-55	Tablelle degli indicatori GRI	11. Tabella indicatori GRI Core	61-65
GRI 102-56	Assurance esterna	3. Nota metodologica 12. Relazione società revisione	66-70

Specific Disclosures

Indicatore	Descrizione	Riferimenti ed eventuali commenti	Pagine
Aspetto materiale: Performance economico-finanziaria			
GRI 103-1	Spiegazione dell'aspetto materiale e del perimetro di consolidamento	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 10. Tabella di raccordo tra temi materiali e topic GRI	8-11, 60
GRI 103-2	Approccio manageriale di gestione e relative componenti	6.1 Risultati economico-finanziari 6.2 Valore economico distribuito per stakeholder	30, 30-31
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	6.1 Risultati economico-finanziari	30
GRI 201-1	Valore economico direttamente generato e distribuito	6.2 Valore economico distribuito per stakeholder	30-31
Aspetto materiale: Etica ed integrità			
GRI 103-1	Spiegazione dell'aspetto materiale e del perimetro di consolidamento	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 10. Tabella di raccordo tra temi materiali e topic GRI	8-11, 60
GRI 103-2	Approccio manageriale di gestione e relative componenti	5.8 Correttezza e responsabilità: Codice etico, modelli e sistemi 231 e 262	22-24
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	5.8 Correttezza e responsabilità: Codice etico, modelli e sistemi 231 e 262	22-24
GRI 205-3	Incidenti confermati di corruzione ed azioni intraprese	Nel 2019, 2020 e 2021 non vi sono stati casi di corruzione confermati.	-
Aspetto materiale: Imposte			
GRI 103-1	Spiegazione dell'aspetto materiale e del perimetro di consolidamento	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 10. Tabella di raccordo tra temi materiali e topic GRI	8-11, 60
GRI 103-2	Approccio manageriale di gestione e relative componenti	6.3 Imposte: approccio alla fiscalità	31-32
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	6.3 Imposte: approccio alla fiscalità	31-32
GRI 207-1	Approccio alla fiscalità	6.3 Imposte: approccio alla fiscalità	31-32
GRI 207-2	Governance fiscale, controllo e gestione del rischio	6.3 Imposte: approccio alla fiscalità	31-32
GRI 207-3	Coinvolgimento degli stakeholder e gestione delle preoccupazioni in materia fiscale	6.3 Imposte: approccio alla fiscalità	31-32

Indicatore	Descrizione	Riferimenti ed eventuali commenti	Pagine
GRI 207-4	Rendicontazione paese per paese	In merito alla rendicontazione Paese per Paese (Decreto 23 febbraio 2017), il Gruppo BE - seppur non attualmente soggetto a tale adempimento normativo - sta valutando l'opportunità di strutturarsi per essere pronto a rispondere alle richieste previste dal Decreto e garantirne una adeguata attuazione.	-
Aspetto materiale: Materiali			
GRI 103-1	Spiegazione dell'aspetto materiale e del perimetro di consolidamento	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 10. Tabella di raccordo tra temi materiali e topic GRI	8-11, 60
GRI 103-2	Approccio manageriale di gestione e relative componenti	8. La performance ambientale del Gruppo Be 8.1 Utilizzo efficiente delle risorse materiali	43, 43-44
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	8. La performance ambientale del Gruppo Be 8.1 Utilizzo efficiente delle risorse materiali	43, 43-44
GRI 301-1	Materiali utilizzati per peso o volume	8.1 Utilizzo efficiente delle risorse materiali 9. Indicatori di performance	43-44, 58
Aspetto materiale: Energia			
GRI 103-1	Spiegazione dell'aspetto materiale e del perimetro di consolidamento	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 10. Tabella di raccordo tra temi materiali e topic GRI	8-11, 60
GRI 103-2	Approccio manageriale di gestione e relative componenti	8. La performance ambientale del Gruppo Be 8.2 Consumi energetici	43, 44
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	8. La performance ambientale del Gruppo Be 8.2 Consumi energetici	43, 44
GRI 302-3	Intensità energetica	8.2 Consumi energetici 9. Indicatori di performance	44, 58
Aspetto materiale: Emissioni			
GRI 103-1	Spiegazione dell'aspetto materiale e del perimetro di consolidamento	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 10. Tabella di raccordo tra temi materiali e topic GRI	8-11, 60
GRI 103-2	Approccio manageriale di gestione e relative componenti	8. La performance ambientale del Gruppo Be 8.4 Emissioni ambientali	43, 45
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	8. La performance ambientale del Gruppo Be 8.4 Emissioni ambientali	43, 45
GRI 305-2	Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (Scope 2)	8.4 Emissioni ambientali 9. Indicatori di performance	45, 59
GRI 305-4	Intensità emissiva	8.4 Emissioni ambientali 9. Indicatori di performance	45, 59
Aspetto materiale: Attrazione e fidelizzazione dei talenti			
GRI 103-1	Spiegazione dell'aspetto materiale e del perimetro di consolidamento	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 10. Tabella di raccordo tra temi materiali e topic GRI	8-11, 60
GRI 103-2	Approccio manageriale di gestione e relative componenti	7.1 Il Capitale Umano 7.2 L'occupazione	35, 36
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	7.1 Il Capitale Umano 7.2 L'occupazione	35, 36
GRI 401-1	Numero e tasso di nuove assunzioni e turnover del personale	7.2 L'occupazione 9. Indicatori di performance	36, 48-49
Aspetto materiale: Salute e sicurezza del personale			
GRI 103-1	Spiegazione dell'aspetto materiale e del perimetro di consolidamento	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 10. Tabella di raccordo tra temi materiali e topic GRI	8-11, 60
GRI 103-2	Approccio manageriale di gestione e relative componenti	7.5 Salute e sicurezza del personale	38-40
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	7.5 Salute e sicurezza del personale	38-40
GRI 403-1	Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	7.5 Salute e sicurezza del personale	38-40
GRI 403-2	Identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e indagini sugli incidenti	7.5 Salute e sicurezza del personale	38-40
GRI 403-3	Servizi di medicina del lavoro	7.5 Salute e sicurezza del personale	38-40
GRI 403-4	Partecipazione e consultazione dei lavoratori e comunicazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro	7.5 Salute e sicurezza del personale	38-40

Indicatore	Descrizione	Riferimenti ed eventuali commenti	Pagine
GRI 403-5	Formazione di lavoratori in materia di salute e sicurezza sul lavoro	7.5 Salute e sicurezza del personale	38-40
GRI 403-6	Promozione della salute dei lavoratori	7.5 Salute e sicurezza del personale	38-40
GRI 403-7	Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro all'interno delle relazioni commerciali	7.5 Salute e sicurezza del personale	38-40
GRI 403-9	Infortuni sul lavoro	9. Indicatori di performance	49-50
Aspetto materiale: Formazione e sviluppo del personale			
GRI 103-1	Spiegazione dell'aspetto materiale e del perimetro di consolidamento	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 10. Tabella di raccordo tra temi materiali e topic GRI	8-11, 60
GRI 103-2	Approccio manageriale di gestione e relative componenti	7.2 L'occupazione 7.4 Formazione e sviluppo del personale	36, 37-38
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	7.2 L'occupazione 7.4 Formazione e sviluppo del personale	36, 37-38
GRI 404-1	Media delle ore di formazione per dipendente	7.4 Formazione e sviluppo del personale 9. Indicatori di performance	37-38, 51
GRI 404-3	Percentuale di dipendenti valutati sulle performance e sullo sviluppo della carriera	9. Indicatori di performance	52
Aspetto materiale: Diversità e pari opportunità			
GRI 103-1	Spiegazione dell'aspetto materiale e del perimetro di consolidamento	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 10. Tabella di raccordo tra temi materiali e topic GRI	8-11, 60
GRI 103-2	Approccio manageriale di gestione e relative componenti	7.3 Diversità e pari opportunità	36-37
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	7.3 Diversità e pari opportunità	36-37
GRI 405-1	Diversità dei dipendenti e degli organi di governo	7.3 Diversità e pari opportunità 9. Indicatori di performance	36-37, 53-56
GRI 405-2	Rapporto tra la remunerazione delle donne e degli uomini	7.3 Diversità e pari opportunità 9. Indicatori di performance	36-37, 57
Aspetto materiale: Relazioni e impatti sulle comunità locali			
GRI 103-1	Spiegazione dell'aspetto materiale e del perimetro di consolidamento	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 10. Tabella di raccordo tra temi materiali e topic GRI	8-11, 60
GRI 103-2	Approccio manageriale di gestione e relative componenti	7.8 Relazioni ed impatti sulle comunità locali	42-43
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	7.8 Relazioni ed impatti sulle comunità locali	42-43
GRI 413-1	Aree di operatività con implementazione di programmi di coinvolgimento delle comunità locali, valutazione di impatto e di sviluppo	7.8 Relazioni ed impatti sulle comunità locali	42-43
Aspetto materiale: Privacy e sicurezza dei dati e delle informazioni			
GRI 103-1	Spiegazione dell'aspetto materiale e del perimetro di consolidamento	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 10. Tabella di raccordo tra temi materiali e topic GRI	8-11, 60
GRI 103-2	Approccio manageriale di gestione e relative componenti	5.13 Custodia e tutela dei dati	27-29
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	5.13 Custodia e tutela dei dati	27-29
GRI 418-1	Reclami documentati relativi a violazioni della privacy e a perdita dei dati dei clienti	5.13 Custodia e tutela dei dati 9. Indicatori di performance	29, 57
Aspetto materiale: Conformità a leggi e regolamenti			
GRI 103-1	Spiegazione dell'aspetto materiale e del perimetro di consolidamento	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 10. Tabella di raccordo tra temi materiali e topic GRI	8-11, 60
GRI 103-2	Approccio manageriale di gestione e relative componenti	5.8 Correttezza e responsabilità: Codice etico, modelli e sistemi 231 e 262	22-24
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	5.8 Correttezza e responsabilità: Codice etico, modelli e sistemi 231 e 262	22-24
GRI 419-1	Inosservanza di leggi e regolamenti in campo sociale ed economico	Nel 2019, 2020 e 2021 non vi sono state sanzioni, né condanne penali passate in giudicato	-

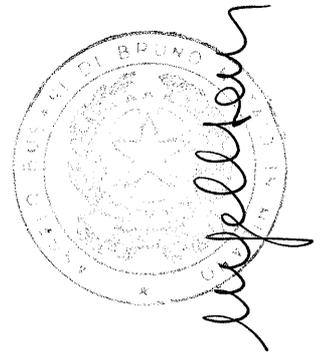
Indicatore	Descrizione	Riferimenti ed eventuali commenti	Pagine
<i>Aspetto materiale: Qualità e soddisfazione del cliente</i>			
GRI 103-1	Spiegazione dell'aspetto materiale e del perimetro di consolidamento	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 10. Tabella di raccordo tra temi materiali e topic GRI	8-11, 60
GRI 103-2	Approccio manageriale di gestione e relative componenti	5.10 Qualità e soddisfazione del cliente	25-26
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	5.10 Qualità e soddisfazione del cliente	25-26
<i>Aspetto materiale: Capacità di innovazione, ricerca e sviluppo</i>			
GRI 103-1	Spiegazione dell'aspetto materiale e del perimetro di consolidamento	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 10. Tabella di raccordo tra temi materiali e topic GRI	8-11, 60
GRI 103-2	Approccio manageriale di gestione e relative componenti	5.11 Innovazione, ricerca e sviluppo	26
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	5.11 Innovazione, ricerca e sviluppo	26
<i>Aspetto materiale: Approvvigionamento sostenibile</i>			
GRI 103-1	Spiegazione dell'aspetto materiale e del perimetro di consolidamento	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 10. Tabella di raccordo tra temi materiali e topic GRI	8-11, 60
GRI 103-2	Approccio manageriale di gestione e relative componenti	5.12 Fornitori ed acquisti di servizi professionali	26-27
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	5.12 Fornitori ed acquisti di servizi professionali	26-27



**RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE
SULLA DICHIARAZIONE CONSOLIDATA DI CARATTERE NON
FINANZIARIO AI SENSI DELL'ART. 3, C. 10, D.LGS. 254/2016 E
DELL'ART. 5 REGOLAMENTO CONSOB ADOTTATO CON
DELIBERA N. 20267 DEL GENNAIO 2018**

BE SHAPING THE FUTURE SPA

ESERCIZIO CHIUSO AL 31 DICEMBRE 2021





Relazione della società di revisione indipendente sulla dichiarazione consolidata di carattere non finanziario

ai sensi dell'art. 3, c. 10, D.Lgs. 254/2016 e dell'art. 5 Regolamento CONSOB adottato con delibera n. 20267 del gennaio 2018

Al Consiglio di Amministrazione di Be Shaping the Future SpA

Ai sensi dell'articolo 3, comma 10, del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 (di seguito "Decreto") e dell'articolo 5 del Regolamento CONSOB n. 20267/2018, siamo stati incaricati di effettuare l'esame limitato (*limited assurance engagement*) della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario di Be Shaping the Future SpA e sue controllate (di seguito il "Gruppo" o il "Gruppo Be") relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2021 predisposta ai sensi dell'art. 4 del Decreto, e approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 15 marzo 2022 (di seguito "DNF").

L'esame limitato da noi svolto non si estende alle informazioni contenute nel paragrafo "Tassonomia Europea" della DNF, richieste dall'art. 8 del Regolamento europeo 2020/852.

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale per la DNF

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione della DNF in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e dai "Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards" definiti nel 2016 e aggiornati al 2019 dal GRI - Global Reporting Initiative (di seguito "GRI Standards"), da essi individuati come standard di rendicontazione.

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

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

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

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

PricewaterhouseCoopers SpA

Sede legale: Milano 20145 Piazza Tre Torri 2 Tel. 02 77851 Fax 02 7785240 Capitale Sociale Euro 6.890.000,00 i.v. C.F. e P.IVA e Reg. Imprese Milano Monza Brianza Lodi 12979880155 Iscritta al n° 119644 del Registro dei Revisori Legali - Altri Uffici: Ancona 60131 Via Sandro Totti 1 Tel. 071 2132311 - Bari 70122 Via Abate Gimma 72 Tel. 080 5640211 - Bergamo 24121 Largo Belotti 5 Tel. 035 229691 - Bologna 40126 Via Angelo Finelli 8 Tel. 051 6186211 - Brescia 25121 Viale Duca d'Aosta 28 Tel. 030 3697501 - Catania 95129 Corso Italia 302 Tel. 095 7532311 - Firenze 50121 Viale Gramsci 15 Tel. 055 2482811 - Genova 16121 Piazza Piccapietra 9 Tel. 010 29041 - Napoli 80121 Via dei Mille 16 Tel. 081 36181 - Padova 35138 Via Vicenza 4 Tel. 049 873481 - Palermo 90141 Via Marchese Ugo 60 Tel. 091 349737 - Parma 43121 Viale Tanara 20/A Tel. 0521 275911 - Pescara 65127 Piazza Ettore Troilo 8 Tel. 085 4545711 - Roma 00154 Largo Fochetti 29 Tel. 06 570251 - Torino 10122 Corso Palestro 10 Tel. 011 556771 - Trento 38122 Viale della Costituzione 33 Tel. 0461 237004 - Treviso 31100 Viale Felissent 90 Tel. 0422 696911 - Trieste 34125 Via Cesare Battisti 18 Tel. 040 3480781 - Udine 33100 Via Poscolle 43 Tel. 0432 25789 - Varese 21100 Via Albuzzi 43 Tel. 0332 285039 - Verona 37135 Via Francia 21/C Tel. 045 8263001 - Vicenza 36100 Piazza Pontelandolfo 9 Tel. 0444 393311

www.pwc.com/it

Indipendenza della società di revisione e controllo della qualità

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

Responsabilità della società di revisione

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

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

In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:

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



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

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

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

- a livello capogruppo,
 - a) con riferimento alle informazioni qualitative contenute nella DNF, e in particolare a modello aziendale, politiche praticate e principali rischi, abbiamo effettuato interviste e acquisito documentazione di supporto per verificarne la coerenza con le evidenze disponibili;
 - b) con riferimento alle informazioni quantitative, abbiamo svolto sia procedure analitiche che limitate verifiche per accertare su base campionaria la corretta aggregazione dei dati.
- per le seguenti società, Be Shaping the Future SpA, Be Management Consulting SpA, Be Shaping The Future, DigiTech Solutions SpA e Be Shaping the Future, Sp zo.o., che abbiamo selezionato sulla base delle loro attività, del loro contributo agli indicatori di prestazione a livello consolidato e della loro ubicazione, abbiamo effettuato incontri e approfondimenti nel corso dei quali ci siamo confrontati con i responsabili e abbiamo acquisito riscontri documentali circa la corretta applicazione delle procedure e dei metodi di calcolo utilizzati per gli indicatori.

Conclusioni

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che la DNF del Gruppo Be relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2021 non sia stata redatta, in tutti gli aspetti significativi, in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e dai GRI Standards.

Le nostre conclusioni sulla DNF del Gruppo Be non si estendono alle informazioni contenute nel paragrafo "Tassonomia Europea" della stessa, richieste dall'art. 8 del Regolamento europeo 2020/852.



Altri aspetti

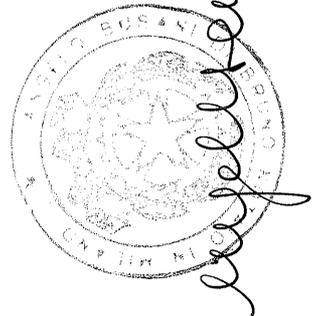
La DNF per l'esercizio chiuso il 31 dicembre 2020, i cui dati sono presentati a fini comparativi, è stata sottoposta ad un esame limitato da parte di un altro revisore che, il 31 marzo 2021, ha espresso su tale DNF una conclusione senza rilievi.

Milano, 30 marzo 2022

PricewaterhouseCoopers SpA

Francesco Ferrara
(Revisore legale)

Paolo Bersani
(Procuratore)



PAGINA NON UTILIZZATA

**Relazione sul governo
societario e gli assetti
proprietary**

31 Dicembre 2021



Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari

al 31 Dicembre 2021

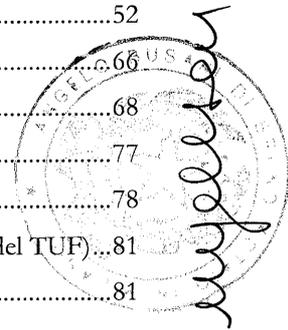
Ai sensi dell'art. 123-*bis* del TUF

(modello di amministrazione e controllo tradizionale)

Approvata dal Consiglio di Amministrazione di Be Shaping the Future S.p.A. del 15 marzo 2022 e a disposizione del pubblico sul sito internet www.be-tse.it

Indice dei contenuti

1.	Profilo del Gruppo Be	4
2.	Informazioni sugli assetti proprietari (ex art. 123-bis, comma 1, del TUF) alla data del 31/12/21	7
3.	Compliance (ex art. 123-bis, comma 2, lett. a), del TUF).....	15
4.	Consiglio di Amministrazione.....	15
5.	Gestione delle informazioni societarie	44
6.	Comitati interni al Consiglio (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d) TUF)	45
7.	Autovalutazione e successione degli amministratori.....	46
8.	Remunerazione degli Amministratori – Comitato Nomine e Remunerazioni	48
9.	Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi	52
10.	Interessi degli amministratori e operazioni con parti correlate	66
11.	Collegio Sindacale.....	68
12.	Rapporti con gli azionisti	77
13.	Assemblee	78
14.	Ulteriori pratiche di governo societario (ex art. 123-bis, comma 2, lett. a), seconda parte, del TUF) ..	81
15.	Cambiamenti dalla chiusura dell'esercizio di riferimento	81
16.	Considerazioni sulla lettera del 22 dicembre 2021 del Presidente del Comitato per la Corporate Governance	82



Principali definizioni

Di seguito sono riportate le principali definizioni utilizzate nella presente Relazione (come *infra* definita), in aggiunta a quelle contenute nel corpo del documento.

Amministratore o Amministratori	il/i componente/i del Consiglio di Amministrazione dell'Emittente.
Assemblea	l'Assemblea dei soci dell'Emittente.
Borsa Italiana	Borsa Italiana S.p.A..
c.c.	il Regio Decreto del 16 marzo 1942, n. 262, come di volta in volta modificato.
Codice di Corporate Governance	il vigente Codice di Corporate Governance delle società quotate, nella sua versione del gennaio 2020, approvato dal Comitato per la Corporate Governance e promosso da Borsa Italiana, ABI, Ania, Assogestioni, Assonime e Confindustria e sul sito <i>internet</i> di Borsa Italiana www.borsaitaliana.it .
Collegio Sindacale	il Collegio Sindacale dell'Emittente.
Comitato per la Corporate Governance	il Comitato Italiano per la Corporate Governance costituito dalle Associazioni di impresa (ABI, ANIA, Assonime, Confindustria) e di investitori professionali (Assogestioni) nonché da Borsa Italiana.
Consiglio, o Consiglio in Carica o Consiglio di Amministrazione	il Consiglio di Amministrazione dell'Emittente.
Consob	indica la Commissione Nazionale per le Società e la Borsa.
Data di Riferimento	31 dicembre 2021.
Emittente, Be o la Società	Be Shaping the Future S.p.A.
Esercizio o Esercizio 2021	l'esercizio sociale chiuso al 31 dicembre 2021 a cui si riferisce la presente Relazione.
Gruppo o Gruppo Be	il gruppo di società costituito da Be e dalle società dalla stessa controllate direttamente ed indirettamente ai sensi dell'art. 93 del TUF.
Istruzioni al Regolamento Borsa	le istruzioni al Regolamento Borsa, come di volta in volta modificate e integrate.
MAR	il Regolamento (UE) n. 596/2014 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 16 aprile 2014 relativo agli abusi di mercato (regolamento sugli abusi di mercato).
Organismo o Organismo di Vigilanza	l'Organismo di Vigilanza dell'Emittente ex D. Lgs. 231/2001.
Procedura Be OPC	la procedura interna di Be in materia di operazioni con parti correlate approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 12 marzo 2010 (successivamente modificata in data 23 gennaio 2014, 13 febbraio 2014, 15 maggio 2014, 1° luglio 2014 e, da ultimo, in data 11 maggio 2017).
Regolamento Borsa	il Regolamento dei mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana, come di volta in volta modificato ed integrato.
Regolamento Consob OPC	il Regolamento emanato da Consob con delibera n. 17221 del 12 marzo 2010 in materia di operazioni con parti correlate, come di volta in volta modificato e integrato.
Regolamento Emittenti	il Regolamento di attuazione del TUF concernente la disciplina degli emittenti, emanato da Consob con delibera n. 11971 del 14 maggio 1999, come di volta in volta modificato e integrato.
Relazione	la presente Relazione sul governo societario e gli assetti societari predisposta ai sensi dell'art. 123- <i>bis</i> del TUF.
Relazione sulla Remunerazione	la Relazione sulla politica in materia di remunerazione e compensi corrisposti redatta ai sensi dell'art. 123- <i>ter</i> TUF e dell'art. 84- <i>quater</i> del Regolamento Emittenti, disponibile ai sensi di legge presso la sede sociale e presso il sito <i>internet</i> dell'Emittente all'indirizzo www.be-tse.it .
SCIGR	il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi adottato dalla Società.
Sindaco o Sindaci	il/i componente/i del Collegio Sindacale dell'Emittente.
Statuto	lo statuto sociale vigente dell'Emittente.
TUF	il decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58 come di volta in volta modificato e integrato.

1. Profilo del Gruppo Be

Il Gruppo Be (in breve Be) è tra i principali player italiani nel settore dell'IT Consulting. Il Gruppo fornisce servizi di Business Consulting, Information Technology e Professional Services) e Digital Business (quest'ultima CGU creata a partire dal primo semestre 2020). Grazie alla combinazione di competenze specialistiche, avanzate tecnologie proprietarie ed esperienza consolidata, il Gruppo supporta primarie istituzioni finanziarie, assicurative ed industriali italiane nel migliorarne la capacità competitiva ed il potenziale di creazione di valore. Con quasi 1.800 dipendenti e sedi in Italia, Germania, Regno Unito, Svizzera, Austria, Polonia, Lussemburgo, Repubblica Ceca, Ucraina, Albania, Spagna e Romania il Gruppo ha realizzato nel corso del 2021 un valore della produzione pari a Euro 235,3 milioni.

Be, quotata nel Segmento Titoli ad Alti Requisiti (STAR) del mercato Euronext Milan di Borsa Italiana, svolge attività di direzione e coordinamento, ai sensi degli artt. 2497 e seguenti c.c., nei confronti delle società del Gruppo attraverso attività di controllo e coordinamento nelle scelte gestionali, strategiche e finanziarie delle controllate nonché di gestione e controllo dei flussi informativi ai fini della redazione della documentazione contabile sia annuale che periodica.

Aree di attività

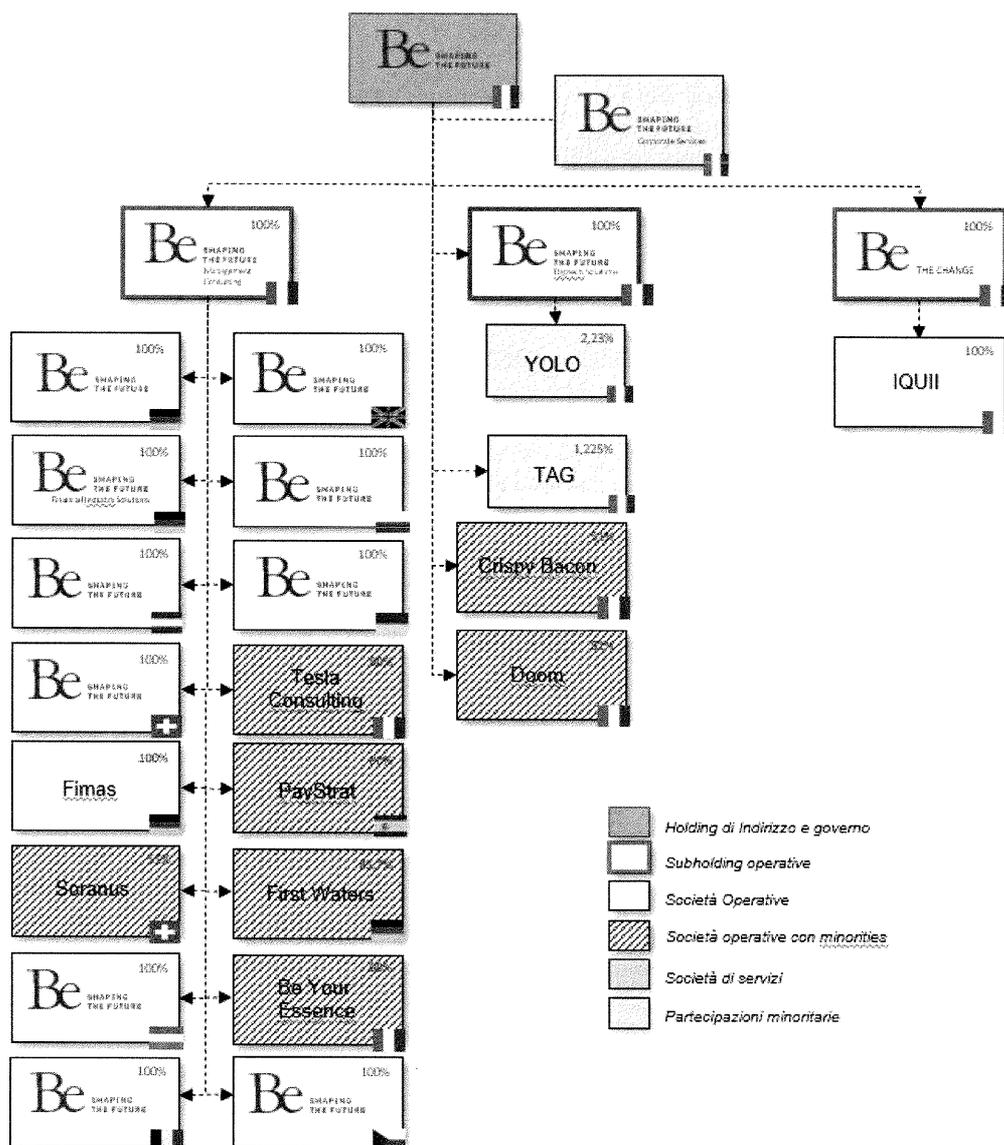
Il Gruppo Be è specializzato nel segmento *IT Consulting* nel settore dei *Financial Services*. L'organizzazione è disegnata declinando la diversa specializzazione nel *business consulting*, nell'offerta di soluzioni e piattaforme e nei servizi professionali del segmento ICT Solutions e nella nuova business unit Digital.

Il modello è quello di un'azienda specializzata costruita attorno a sistemi di competenze tematiche di *business*, funzionali o di processo:

- a) **Business Consulting**, focalizzato sulla capacità di supportare l'industria dei servizi finanziari nella capacità di implementare strategie di *business* e/o realizzare rilevanti programmi di cambiamento. Competenze specialistiche sono in continuo sviluppo nelle aree dei sistemi di pagamento, delle metodologie di *planning & control*, nell'area della *compliance* normativa, nei sistemi di sintesi e governo d'azienda nei processi della finanza e dell'*asset management*;
- b) **ICT Solutions**, ovvero la capacità di unire conoscenza del *business* e soluzioni tecnologiche, prodotti e piattaforme dando vita a linee di *business* tematiche anche intorno ad applicazioni leader di segmento ad elevata specializzazione;
- c) **Digital business** è il segmento volto ad assistere le società clienti, ed in particolare la Financial Industry europea, nell'implementazione della trasformazione digitale generata dai nuovi canali di business. In particolare, l'offerta del Gruppo si focalizza sullo sviluppo di applicazioni web, mobile e social media, sulla produzione e distribuzione di contenuti digitali, su soluzioni verticali digitali ed a supporto della mobilità dell'uomo.

I servizi offerti dal Gruppo nell'Esercizio sono stati rivolti a tre principali tipologie di clientela: 1) istituzioni finanziarie, quali: *i*) banche e compagnie di assicurazione (Area *Finance*); *ii*) operatori appartenenti ai settori delle *utilities* e dell'industria (Area *Industry*); 2) in misura minore, pubbliche amministrazioni centrali (PAC); e 3) altri enti pubblici nazionali e pubbliche amministrazioni locali (PAL).

Si riporta di seguito la struttura del Gruppo alla Data di Riferimento.



Il Gruppo Be è cosciente che il ruolo della consulenza direzionale è cambiato nel tempo, così come è ormai ampiamente accettato che ogni azienda, oltre a fare profitto deve avere un impatto positivo sul sociale e sull'ambiente. Il Gruppo Be è impegnato nel costruire una economia sostenibile che generi benefici di lungo periodo attraverso l'intera organizzazione di cui è composto.

La responsabilità sociale è tenuta in particolare considerazione da parte del Gruppo Be e gioca un ruolo importante nel costruire un mondo lavorativo migliore ed una comunità responsabile capace di proteggere l'ambiente, sviluppare le proprie persone e prosperare promuovendo innovazione e generando nuovo business. Il Gruppo Be è consapevole che l'impatto più significativo che può generare sulla società è di sostenere la stabilità e la crescita economica globale e locale attraverso le proprie attività.

La leadership operativa della Corporate Social Responsibility del Gruppo Be è dell'Amministratore Delegato, che stabilisce gli obiettivi e assicura che gli sviluppi della sostenibilità siano monitorati. Al fine di rafforzare il supporto strategico e la governance per la sostenibilità, è coadiuvato da una funzione

organizzativa specifica di Corporate Social Responsibility, creata nel 2021 con responsabilità di monitoraggio e di rendicontazione degli impatti di sostenibilità.

Pertanto, nel convincimento che l'etica nella conduzione degli affari sia da perseguire congiuntamente al successo dell'impresa ed alla riduzione del rischio, il Gruppo Be - al fine di accrescere il valore per gli azionisti e sviluppare le competenze e la crescita professionale delle proprie risorse umane - conferma la propria attività interna ed esterna al rispetto dei principi di trasparenza, correttezza, impegno professionale e rigore morale contenuti nel proprio Codice Etico, che identifica i valori condivisi, i principi e i doveri in termini di gestione del business, standard di lavoro, rispetto dei diritti umani e rispetto dell'ambiente a cui tutti coloro che operano per le società del Gruppo devono attenersi.

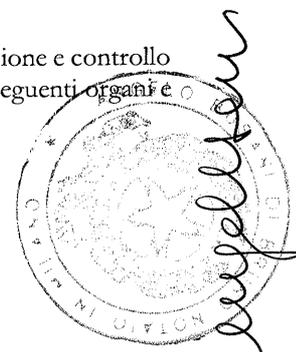
Al riguardo, si rimanda anche alla Dichiarazione di Carattere Non Finanziario ai sensi del d.lgs. n. 254/2016 pubblicata dalla Società, reperibile all'indirizzo www.be-tse.it/it/sostenibilita.

Sistema di Governance

In ottemperanza a quanto previsto dall'art. 123-bis del TUF, in occasione dell'Assemblea di approvazione del bilancio, Be redige una relazione annuale sul proprio sistema di *governance*, evidenziando il livello di adesione ai principi ed alle raccomandazioni contenute nel Codice di Corporate Governance ed alle *best practices* internazionali.

Nel rispetto dello Statuto, l'Emittente è organizzato secondo il modello di amministrazione e controllo organizzativo tradizionale di cui agli artt. 2380-bis e seguenti c.c., con la presenza dei seguenti organi e comitati:

- a) Assemblea;
- b) Consiglio di Amministrazione;
- c) Collegio Sindacale;
- d) Comitato per le Nomine e per la Remunerazione;
- e) Comitato Controllo e Rischi;
- f) Organismo di Vigilanza;
- g) Società di revisione legale dei conti.



Di seguito si riportano informazioni relative alla struttura di *governance* della Società e all'attuazione delle raccomandazioni del Codice di Corporate Governance.

Dichiarazione di carattere non finanziario

La Società ha pubblicato su base obbligatoria la dichiarazione di carattere non finanziario ai sensi del d.lgs. n. 254/2016, reperibile all'indirizzo <https://www.be-tse.it/it/sostenibilita>.

PMI

La Società rientra nella definizione di "PMI" di cui all'art. 1, comma 1, lett. w-quater.1, del TUF e dell'art. 2-ter del Regolamento Emittenti. Sulla base dei dati a disposizione della Società, alla Data di Riferimento il valore dei ricavi consolidati era pari ad Euro 235.257 migliaia, di cui Euro 232.923 migliaia per ricavi operativi ed Euro 2.334 migliaia per altri ricavi e proventi; il valore della capitalizzazione della Società alla medesima data era pari a Euro 353.839.279.

La Società non rientra nella definizione, ai sensi del Codice di Corporate Governance, di "società grande", né di "società a proprietà concentrata" (si vedano al riguardo i paragrafi 4.3, 4.7. 7.1 e 7.2 della Relazione, dove è illustrato l'utilizzo delle relative opzioni di flessibilità di applicazione del Codice di Corporate Governance).

2. Informazioni sugli assetti proprietari (ex art. 123-bis, comma 1, del TUF) alla data del 31/12/21

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

Alla Data di Riferimento, il capitale sociale di Be interamente sottoscritto e versato è pari ad Euro 27.109.164,85 suddiviso in n. 134.897.272 azioni ordinarie senza indicazione del valore nominale ai sensi dell'art. 2346 comma 3, c.c.

Alla Data di Riferimento, la Società non ha emesso categorie di azioni ulteriori rispetto alle azioni ordinarie né altri strumenti finanziari che attribuiscono il diritto di sottoscrivere azioni di nuova emissione.

Alla Data di Riferimento non sussistono piani di incentivazione a base azionaria che comportino aumenti, anche gratuiti, del capitale sociale.

STRUTTURA DEL CAPITALE SOCIALE				
	N° azioni	N° diritti di voto	Quotato (indicare i mercati) / non quotato	Diritti e obblighi
Azioni ordinarie	134.897.272	134.897.272	FTSE All-Share Capped, FTSE Italia All-Share, FTSE Italia STAR, FTSE Italia Small Cap, FTSE Italia Tecnologia, FTSE Italia Tecnologia	Le azioni ordinarie sono nominative, indivisibili, liberamente trasferibili e conferiscono ai loro titolari uguali diritti. Non è prevista la possibilità di maggiorazione del voto.
Azioni privilegiate	/	/	/	/
Azioni a voto plurimo	/	/	/	/
Altre categorie di azioni con diritto di voto	/	/	/	/
Azioni risparmio	/	/	/	/
Azioni risparmio convertibili	/	/	/	/
Altre categorie di azioni senza diritto di voto	/	/	/	/
Altro	/	/	/	/

Le Azioni non hanno indicazione del valore nominale.

Alla Data di Riferimento la Società deteneva n. 7.157.460 azioni proprie, pari allo 5,31% del capitale sociale.

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

Alla Data di Riferimento, lo Statuto non prevede restrizioni al trasferimento o limitazioni al possesso delle azioni dell'Emittente, né clausole di gradimento.

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

Le partecipazioni rilevanti nel capitale di Be, dirette o indirette, secondo quanto risulta dalle comunicazioni ricevute dalla Società ai sensi dell'art. 120 del TUF fino alla Data di Riferimento sono riportate di seguito:

PARTECIPAZIONI RILEVANTI NEL CAPITALE			
Dichiarante	Azionista diretto	Quota % su capitale ordinario	Quota % su capitale votante
Tamburi Investment Partners S.p.A.	Tamburi Investment Partners S.p.A.	28,28%	28,28%
Stefano Achermann	Stefano Achermann	4,73%	4,73%
	Innishboffin S.r.l.	8,04%	8,04%
	Totale Stefano Achermann	12,77%	12,77%
Carlo Achermann	Carma Consulting S.r.l.	2,15%	2,15%
Be	Be	5,31%	5,31%

Alla data di approvazione della presente Relazione, la Società detiene n. 7.157.460 azioni proprie, rappresentative del 5,31% del capitale sociale.

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

Alla Data di Riferimento, le azioni della Società sono ordinarie, nominative e liberamente trasferibili e ciascuna di esse dà diritto ad un voto nelle Assemblee ordinarie e straordinarie. Ciascuna azione conferisce i medesimi diritti patrimoniali e amministrativi, secondo le disposizioni di legge e di Statuto applicabili.

La Società non ha emesso titoli che conferiscono diritti speciali di controllo, né sono previste in Statuto azioni a voto plurimo o maggiorato. La Società è soggetta ai poteri speciali dello Stato italiano di cui al Decreto Legge 15 marzo 2012, n. 21, convertito con Legge 11 maggio 2012, n. 56.

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

Alla Data di Riferimento, non sussistono accordi di partecipazione dei dipendenti al capitale della Società.

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

Alla Data di Riferimento, non esistono restrizioni al diritto di voto. In particolare non esistono limitazioni dei diritti di voto ad una determinata percentuale o ad un certo numero di voti, termini imposti per l'esercizio del diritto di voto o sistemi in cui, con la cooperazione della Società, i diritti finanziari connessi ai titoli sono separati dal possesso dei titoli.

g) Accordi tra azionisti (ex art. 123-bis, comma 1, lett. g), del TUF)

In data 26 marzo 2018 Stefano Achermann, Carlo Achermann, iFuture Power in Action S.r.l. e Tamburi Investment Partners S.p.A. (**TIP**) hanno perfezionato un patto parasociale, rilevante ai sensi dell'art. 122 del TUF, finalizzato a coordinare il possibile esercizio dei diritti e delle prerogative che competono alle Parti nella veste di soci di Be (il **Patto 2018**).

In data 6 novembre 2020 è stato stipulato un atto di scissione totale proporzionale di iFuture Power in Action S.r.l. a beneficio di Carma Consulting S.r.l. e Innishboffin S.r.l., società controllate rispettivamente da Carlo Achermann e da Stefano Achermann.

In data 16 novembre 2020, per dar conto della suddetta scissione, Stefano Achermann, Carlo Achermann, Carma Consulting S.r.l., Innishboffin S.r.l. e TIP hanno perfezionato un patto parasociale, avente il medesimo contenuto del Patto 2018, rilevante ai sensi dell'art. 122 del TUF, finalizzato a coordinare il possibile esercizio dei diritti e delle prerogative che competono alle parti nella veste di soci di Be, con durata di 3 anni dalla data di sottoscrizione (il **Patto Parasociale**).

In data 26 novembre 2020, TIP ha acquistato ulteriori n. 5.500.000 azioni ordinarie Be, e conseguentemente le parti del Patto Parasociale hanno sottoscritto – in data 30 novembre 2020 – un accordo modificativo del patto stesso per il conferimento delle ulteriori azioni acquistate da TIP.

In data 22 giugno 2021 Stefano Achermann ha venduto a Innishboffin S.r.l., sua controllata, la quale ha acquistato, n. 207.039 azioni ordinarie Be, già conferite al Patto Parasociale.

In data 10 settembre 2021 Carma Consulting S.r.l. ha ceduto n. 85.000 azioni ordinarie Be, che non sono dunque più conferite al Patto Parasociale. Successivamente, in data 27 settembre 2021, Carma Consulting ha ceduto a TIP, la quale ha acquistato, n. 1.070.000 azioni ordinarie Be, già conferite al Patto Parasociale.

In particolare, ai sensi del Patto Parasociale:

- (i) le Parti, al fine di individuare le iniziative più opportune ed utili a valorizzare le rispettive partecipazioni nella Società, si sono riservate di consultarsi tra loro nell'ambito di riunioni da convocare senza una regolare cadenza, a istanza di una tra loro, ferma restando l'opportunità per le Parti di incontrarsi ogni qual volta sia programmata una Assemblea;
- (ii) ferma la facoltà delle Parti di acquistare azioni di Be o di trasferire tutte o parte delle azioni oggetto del Patto Parasociale (le **Azioni Sindacate**), ciascuna Parte si è impegnata (a) a dare notizia scritta alle altre Parti di qualsiasi acquisto di azioni di Be o di qualsiasi trasferimento di Azioni Sindacate che essa dovesse effettuare entro e non oltre 5 giorni lavorativi successivi alla

data in cui la relativa operazione sia perfezionata; e (b) ad effettuare le comunicazioni di modifica del Patto Parasociale nei termini e secondo le modalità previste dalla normativa pro tempore vigente;

- (iii) ciascuna Parte si è impegnata nei confronti delle altre Parti a non concludere acquisti di ulteriori azioni di Be rispetto alle Azioni Sindacate ovvero altre operazioni o accordi di qualsivoglia natura e tipologia, tali da comportare l'insorgere di un obbligo solidale in capo alle Parti di promuovere un'offerta pubblica di acquisto sulle azioni di Be ai sensi di quanto previsto dalle norme di legge e regolamentari di tempo in tempo vigenti.

Le pattuizioni contenute nel Patto Parasociale hanno ad oggetto n. 58.287.622 azioni ordinarie della Società, pari al 43,21% del capitale sociale della Società.

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

Be e le società dalla stessa controllate non sono parti, nell'ambito della loro attività ordinaria, di contratti che contengano clausole di *change of control*, fatta eccezione per un contratto di finanziamento sottoscritto tra Be e un primario istituto bancario italiano. Detto contratto contiene clausole che possono consentire a tale istituto di risolvere il, o recedere dal, contratto per l'ipotesi in cui un soggetto terzo acquisisca il controllo diretto o indiretto di Be.

Le disposizioni dello Statuto non derogano alla disciplina della *passivity rule* prevista dall'art. 104, commi 1 e 1-*bis*, del TUF. Inoltre, lo Statuto 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 (ex art. 123-bis, comma 1, lett. m), del TUF)

Durante il corso dell'Esercizio, l'Assemblea non ha delegato il Consiglio di Amministrazione ad aumentare il capitale sociale della Società.

Ai sensi dell'art. 7 dello Statuto, l'Assemblea Straordinaria - e non dunque il Consiglio di Amministrazione - può emettere strumenti finanziari partecipativi.

In data 22 aprile 2021 l'Assemblea ha (i) revocato la delibera di autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie assunta in data 22 aprile 2020 e (ii) approvato, su proposta del Consiglio di Amministrazione e con il parere favorevole del Collegio Sindacale, un piano di acquisto e alienazione, in una o più volte, anche su base rotativa, di azioni ordinarie della Società sino a concorrenza del numero massimo consentito dalla legge (rappresentato da un numero di azioni non superiore al 20% del capitale sociale), da determinarsi anche in funzione delle disposizioni di legge e regolamentari di tempo in tempo vigenti e del capitale sociale esistente al momento di ogni acquisto, tenendo anche conto delle azioni di Be che potranno essere di volta in volta possedute dalle società controllate dalla Società e comunque nel rispetto dei limiti di legge.

L'autorizzazione è stata rilasciata poiché si ritiene che possa rappresentare un valido strumento che permetta alla Società di perseguire le finalità di seguito illustrate: (i) l'alienazione e/o la permuta di azioni proprie in vista e/o nell'ambito di accordi con *partner* strategici che rientrano nella strategia di sviluppo della Società; (ii) l'esecuzione di operazioni di investimento coerenti con le linee strategiche della Società anche mediante scambio, permuta, conferimento, cessione o altro atto di disposizione di azioni proprie per l'acquisizione di partecipazioni o pacchetti azionari o altre operazioni straordinarie, ivi incluse quelle di finanza straordinaria, che implicino l'assegnazione o

disposizione di azioni proprie (quali a titolo esemplificativo fusioni, scissioni, emissione di obbligazioni convertibili o *warrant*, ecc.); (iii) la destinazione (in tutto o in parte) delle azioni proprie, a discrezione del Consiglio di Amministrazione, all'attuazione di piani di incentivazione basati su azioni Be a favore di Amministratori e/o dipendenti investiti di funzioni chiave della Società o delle società dalla stessa controllate.

L'autorizzazione è stata altresì rilasciata per consentire alla Società - nel caso in cui non si rendesse necessario utilizzare tutte le azioni proprie di cui è stato autorizzato l'acquisto per le suindicate finalità - di compiere, nel rispetto della normativa anche regolamentare vigente, attività di stabilizzazione delle azioni della Società, facilitando gli scambi sui titoli stessi in momenti di scarsa liquidità sul mercato e favorendo l'andamento regolare delle contrattazioni.

Il corrispettivo unitario per l'acquisto e l'alienazione delle azioni proprie è stato stabilito di volta in volta per ciascuna operazione, in considerazione dell'ammontare del capitale sociale e del patrimonio netto, tenuto anche conto della flessibilità necessaria in questo genere di operazioni, come segue: (a) ad un prezzo minimo non inferiore al 10% (dieci per cento) rispetto al prezzo di riferimento che il titolo avrà registrato nella seduta di Borsa del giorno precedente al compimento di ogni singola operazione; (b) ad un prezzo massimo non superiore al 10% (dieci per cento) rispetto al prezzo di riferimento che il titolo avrà registrato nella seduta di Borsa del giorno precedente al compimento di ogni singola operazione, fermo restando (i) il potere del Consiglio di Amministrazione di determinare, di volta in volta, ogni ulteriore condizione, modalità e termine dell'atto di disposizione e che (ii) il limite di corrispettivo in caso di alienazione non troverà applicazione in ipotesi di atti di alienazione diversi dalla vendita ed in particolar modo in ipotesi di scambio, permuta, conferimento, cessione o altro atto di disposizione di azioni proprie effettuato nell'ambito di acquisizioni di partecipazioni o di attuazione di progetti industriali o altre operazioni di finanza straordinaria che implichino l'assegnazione o disposizione di azioni proprie (quali a titolo esemplificativo fusioni, scissioni, emissione di obbligazioni convertibili o *warrant*, ecc.) ovvero nei casi di assegnazione delle azioni ad amministratori e/o dipendenti della Società o di società da essa controllate (ad esempio, a servizio di piani di incentivazione basati su azioni Be). In tali ipotesi potranno essere utilizzati criteri diversi, in linea con le finalità perseguite e tenendo conto della prassi di mercato e le indicazioni di Borsa Italiana S.p.A. e delle raccomandazioni Consob.

Le azioni potranno essere acquistate fino alla scadenza del diciottesimo mese dalla data della delibera di autorizzazione da parte dell'Assemblea.

Le operazioni di acquisto potranno essere eseguite sul mercato, in una o più volte, anche su base rotativa nel rispetto dei limiti di legge, sui mercati regolamentati secondo modalità operative stabilite nei regolamenti di organizzazione e gestione dei mercati stessi e concordate con Borsa Italiana, che consentano il rispetto della parità di trattamento degli azionisti, ai sensi dell'articolo 132 del TUF (come successivamente modificato e integrato) e dell'art. 144-*bis*, comma 1, lettera b), del Regolamento Emittenti, nonché in conformità ad ogni altra applicabile normativa, ovvero con modalità diverse, ove consentito dall'art. 132, comma 3, del TUF, o da altre disposizioni di legge o regolamentari di volta in volta applicabili al momento dell'operazione. Le operazioni di acquisto potranno essere effettuate anche attraverso il ricorso a procedure di offerta pubblica di acquisto o di scambio ai sensi dell'art. 144-*bis*, comma 1, lettera a), del Regolamento Emittenti, previa delibera del Consiglio di Amministrazione in conformità alla normativa vigente.

Le operazioni di disposizione di azioni proprie acquistate e di volta in volta detenute in portafoglio, nel rispetto dei limiti di legge, potranno essere effettuate in qualsiasi momento senza limiti temporali - al fine di perseguire le finalità in precedenza illustrate - anche prima di aver esaurito gli acquisti, in una o più volte, sul mercato, ai blocchi o mediante offerta agli azionisti e ai dipendenti, ai collaboratori e agli Amministratori, ovvero quale corrispettivo in ipotesi di scambio, permuta, conferimento, cessione o altro atto di disposizione di azioni proprie effettuati nell'ambito di acquisizioni di partecipazioni o di attuazione di progetti industriali o altre operazioni di finanza

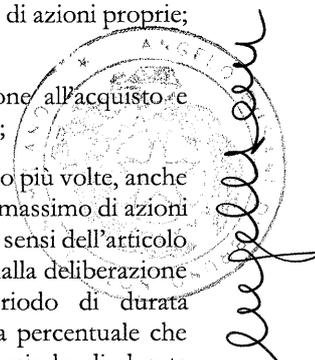
straordinaria che implicino l'assegnazione o disposizione di azioni proprie (quali a titolo esemplificativo fusioni, scissioni, emissione di obbligazioni convertibili o *warrant*, ecc.) ovvero a servizio di piani di incentivazione basati su azioni. La Società potrà inoltre compiere attività di stabilizzazione delle azioni della Società, nonché intervenire sull'andamento dei titoli in relazione a contingenti situazioni di mercato, facilitando gli scambi sui titoli stessi in momenti di scarsa liquidità sul mercato e favorendo l'andamento regolare delle contrattazioni. L'Assemblea ha altresì autorizzato il Consiglio di Amministrazione a stabilire di volta in volta, nel rispetto delle disposizioni di legge e di regolamento, ogni altro termine, modalità e condizione delle disposizioni delle azioni che verrà ritenuto più opportuno.

Alla Data di Riferimento la Società deteneva n. 7.157.460 azioni proprie in portafoglio, rappresentative del 5,31% del capitale sociale.

Alla data di approvazione della presente Relazione, la Società detiene n. 7.157.460 azioni proprie, rappresentative del 5,31% del capitale sociale.

Il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 15 marzo 2022, ha deliberato di proporre all'Assemblea degli azionisti il rinnovo dell'autorizzazione ad acquistare e disporre di azioni proprie; il Consiglio ha in particolare deliberato:

- di revocare, per la parte non ancora eseguita, la delibera di autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie, assunta dall'Assemblea in data 22 aprile 2021;
- di autorizzare, ai sensi e per gli effetti dell'articolo 2357 c.c., l'acquisto, in una o più volte, anche su base rotativa, di un numero massimo (con ciò intendendosi il quantitativo massimo di azioni proprie di volta in volta detenute in portafoglio), di azioni della Società che, ai sensi dell'articolo 2357, terzo comma c.c., rappresenterà il 20% del capitale sociale risultante dalla deliberazione ed esecuzione di aumenti e/o riduzioni di capitale durante il periodo di durata dell'autorizzazione, ovvero il numero che rappresenterà l'eventuale diversa percentuale che potrà essere stabilita dalle modifiche normative intervenute durante il periodo di durata dell'autorizzazione, tenendo anche conto delle azioni che potranno essere di volta in volta possedute dalle società controllate dalla Società e comunque nel rispetto dei limiti di legge, per il perseguimento delle finalità di cui alla relazione del Consiglio di Amministrazione, ed ai seguenti termini e condizioni (nonché, in ogni caso, in conformità alle condizioni regolate dalla disciplina pro tempore vigente, recante le condizioni relative alle negoziazioni di azioni proprie, in termini di prezzi di acquisto e di volumi giornalieri, e nel rispetto del Regolamento (UE) n. 596/2014, della relativa normativa comunitaria e nazionale di attuazione e delle prassi di mercato pro tempore vigenti come istituite dalle competenti autorità di vigilanza in conformità con l'art. 13 del Regolamento (UE) n. 596/2014):
 - che le azioni potranno essere acquistate fino alla scadenza del diciottesimo mese a decorrere dalla data della deliberazione;
 - che le operazioni di acquisto potranno essere eseguite sul mercato, in una o più volte, anche su base rotativa nel rispetto dei limiti di legge, sui mercati regolamentati secondo modalità operative stabilite nei regolamenti di organizzazione e gestione dei mercati stessi e concordate con Borsa Italiana S.p.A., che consentano il rispetto della parità di trattamento degli azionisti, ai sensi dell'articolo 132 del D. Lgs 24 febbraio 1998, n. 58 (come successivamente modificato e integrato) e dell'articolo 144-bis, comma 1, lettera b), del Regolamento adottato con delibera Consob n. 11971/1999 (come successivamente modificato e integrato), nonché in conformità ad ogni altra applicabile normativa, ovvero con modalità diverse, ove consentito dall'articolo 132, comma 3, del citato D. Lgs 24 febbraio 1998, n. 58, o da altre disposizioni di legge o regolamentari di volta in volta applicabili al momento dell'operazione. Le operazioni di acquisto potranno essere effettuate anche attraverso il ricorso a procedure di offerta pubblica di acquisto o di scambio ai

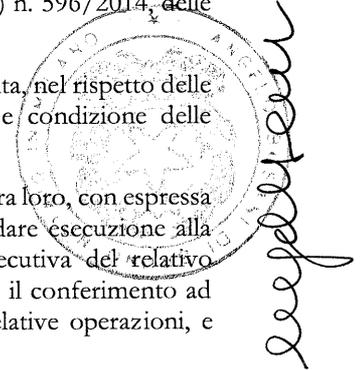


sensi dell'articolo 144-bis, comma 1, lettera a), del Regolamento Consob n. 11971/1999 citato, previa delibera del Consiglio di Amministrazione in conformità alla normativa vigente;

- che il corrispettivo unitario per l'acquisto e l'alienazione delle azioni proprie sarà stabilito di volta in volta per ciascuna giornata di operatività, in considerazione dell'ammontare del capitale sociale e del patrimonio netto, tenuto anche conto della flessibilità necessaria in questo genere di operazioni, come segue: (a) ad un prezzo minimo non inferiore al 10% (dieci per cento) rispetto al prezzo di riferimento che il titolo avrà registrato nella seduta di Borsa del giorno precedente al compimento di ogni singola operazione; (b) ad un prezzo massimo non superiore al 10% (dieci per cento) rispetto al prezzo di riferimento che il titolo avrà registrato nella seduta di Borsa del giorno precedente al compimento di ogni singola operazione e in ogni caso non superiore al prezzo di Euro 3,45, ossia il prezzo a cui si prevede sia promossa da Engineering Ingegneria Informatica S.p.A. l'offerta pubblica di acquisto obbligatoria sulle azioni della Società nell'ambito dell'operazione di cui al comunicato stampa del 12 febbraio 2022, fermo restando (i) il potere del Consiglio di Amministrazione di determinare, di volta in volta, ogni ulteriore condizione, modalità e termine dell'atto di disposizione, che (ii) il limite di corrispettivo in caso di alienazione non troverà applicazione in ipotesi di atti di alienazione diversi dalla vendita ed in particolar modo in ipotesi di scambio, permuta, concambio, conferimento, cessione o altro atto di disposizione di azioni proprie effettuato nell'ambito di acquisizioni di partecipazioni o di attuazione di progetti industriali o altre operazioni di finanza straordinaria che implicino l'assegnazione o disposizione di azioni proprie (quali a titolo esemplificativo fusioni, scissioni, emissione di obbligazioni convertibili o warrant, ecc.) ovvero nei casi di assegnazione delle azioni ad amministratori e/o dipendenti della Società o di società da essa controllate (ad esempio, a servizio di piani di incentivazione basati su azioni Be). In tali ipotesi potranno essere utilizzati criteri diversi, in linea con le finalità perseguite e tenendo conto della prassi di mercato pro tempore vigenti, come istituite dalle competenti autorità di vigilanza in conformità con l'art. 13 del Regolamento (UE) n. 596/2014, delle indicazioni di Borsa Italiana S.p.A. e delle raccomandazioni Consob; e che (iii) il limite di corrispettivo in caso di acquisto non troverà applicazione qualora sul mercato si verificino circostanze di carattere straordinario;
- che ai sensi delle applicabili disposizioni normative, l'acquisto di azioni proprie comporterà una riduzione del patrimonio netto di eguale importo, tramite l'iscrizione nel passivo del bilancio di una specifica voce, con segno negativo;
- di autorizzare, ai sensi e per gli effetti dell'articolo 2357-ter c.c., il compimento di atti di disposizione, in una o più volte, delle azioni proprie acquistate e di volta in volta detenute in portafoglio, nel rispetto dei limiti di legge, per il perseguimento delle finalità di cui alla relazione del Consiglio di Amministrazione ed ai seguenti termini e condizioni (nonché, in ogni caso, nel rispetto e con le modalità operative previste ai sensi delle disposizioni del Regolamento (UE) n. 596/2014, della relativa normativa comunitaria e nazionale di attuazione e delle prassi di mercato pro tempore vigenti come istituite dalle competenti autorità di vigilanza in conformità con l'art. 13 del Regolamento (UE) n. 596/2014):
 - le azioni potranno essere alienate in qualsiasi momento senza limiti temporali;
 - le operazioni di disposizione potranno essere effettuate anche prima di avere esaurito gli acquisti e potranno avvenire in una o più volte sul mercato, ai blocchi o mediante offerta agli azionisti e/o ai dipendenti, ai collaboratori e/o agli amministratori, ovvero quale corrispettivo in ipotesi di scambio, permuta, concambio, conferimento, cessione o altro atto di disposizione di azioni proprie effettuati nell'ambito di acquisizioni di partecipazioni o di attuazione di progetti industriali o altre operazioni di finanza straordinaria che implicino l'assegnazione o disposizione di azioni proprie (quali a titolo esemplificativo fusioni, scissioni, emissione di obbligazioni convertibili o warrant, ecc.) ovvero a servizio di piani di incentivazione basati su azioni ad amministratori e/o dipendenti della Società

o di società da essa controllate; la Società potrà inoltre impiegare le azioni per operazioni di sostegno della liquidità del mercato, al fine di facilitare gli scambi sui titoli stessi in momenti di scarsa liquidità sul mercato e favorendo l'andamento regolare delle contrattazioni.

- che il limite di corrispettivo per l'alienazione non troverà applicazione in ipotesi di atti di alienazione diversi dalla vendita ed in particolar modo in ipotesi di scambio, permuta, concambio, conferimento, cessione o altro atto di disposizione di azioni proprie effettuati nell'ambito di acquisizioni di partecipazioni o di attuazione di progetti industriali o altre operazioni di finanza straordinaria che implichino l'assegnazione o disposizione di azioni proprie (quali a titolo esemplificativo fusioni, scissioni, emissione di obbligazioni convertibili o warrant, ecc.) ovvero nei casi di assegnazione delle azioni a dipendenti, collaboratori, amministratori (ad es. a servizio di piani di incentivazione basati su azioni); in tali ipotesi potranno essere utilizzati criteri diversi, in linea con le finalità perseguite e tenendo conto della prassi di mercato pro tempore vigenti come istituite dalle competenti autorità di vigilanza in conformità con l'art. 13 del Regolamento (UE) n. 596/2014, delle indicazioni di Borsa Italiana S.p.A. e delle raccomandazioni Consob;
- che il Consiglio di Amministrazione ha la facoltà di stabilire, di volta in volta, nel rispetto delle disposizioni di legge e di regolamento, ogni altro termine, modalità e condizione delle disposizioni delle azioni che verrà ritenuto più opportuno;
- di conferire al Presidente ed all'Amministratore Delegato, in via disgiunta tra loro, con espressa facoltà di delega, ogni più ampio potere necessario od opportuno per dare esecuzione alla presente delibera, anche approvando ogni e qualsiasi disposizione esecutiva del relativo programma di acquisto, incluso, a titolo esemplificativo e non esaustivo, il conferimento ad intermediari di un incarico per il coordinamento ed esecuzione delle relative operazioni, e provvedendo a tutti gli adempimenti previsti dalla normativa vigente;
- di dare espressamente atto che, in applicazione del c.d. whitewash di cui all'art. 44-bis, comma 2, Regolamento Consob n. 11971/1999, in caso di approvazione della presente delibera di autorizzazione all'acquisto (e alla disposizione) di azioni proprie con le maggioranze previste da tale disposizione, le azioni proprie acquistate dalla Società in esecuzione di detta delibera autorizzativa non saranno escluse nel capitale sociale ordinario (e quindi saranno computate nello stesso) qualora, per effetto degli acquisti di azioni proprie, si determinasse il superamento da parte di un azionista, delle soglie rilevanti ai fini dell'art. 106 del Testo Unico della Finanza.



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

Alla Data di Riferimento, l'Emittente non è soggetto ad attività di direzione e coordinamento di alcuna società.

* * *

Si segnala che: (i) le informazioni richieste dall'art. 123-*bis*, comma 1, lettera i), del TUF sono illustrate nella Relazione sulla Remunerazione pubblicata ai sensi dell'art. 123-*ter* del TUF; e (ii) le informazioni richieste dall'art. 123-*bis*, comma 1, lettera l), del TUF sono illustrate nel capitolo della Relazione dedicato al Consiglio di Amministrazione.

3. Compliance (ex art. 123-bis, comma 2, lett. a), del TUF)

La Società aderisce al Codice di Corporate Governance, accessibile al pubblico sul sito del Comitato per la *Corporate Governance* alla pagina <https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2020.pdf>.

Nella presente Relazione si dà conto – secondo il principio “*comply or explain*”, posto a fondamento del Codice di Corporate Governance e della Raccomandazione UE n. 208/2014 – delle raccomandazioni alle quali la Società non ha, allo stato, ritenuto di adeguarsi, parzialmente o integralmente.

* * *

Si segnala che né l’Emittente né le sue controllate aventi rilevanza strategica sono soggetti a disposizioni di legge non italiane che influenzano la struttura di *corporate governance* dell’Emittente stesso.

4. Consiglio di Amministrazione

4.1. Ruolo del Consiglio di Amministrazione (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), del TUF)

Il punto di riferimento dell’organizzazione aziendale è costituito dal Consiglio di Amministrazione, cui fanno capo le funzioni e le responsabilità degli indirizzi strategici e organizzativi e la verifica dell’esistenza dei controlli necessari al monitoraggio dell’andamento della Società.

Il Consiglio di Amministrazione:

- al fine di perseguire il successo sostenibile, ha attribuito la leadership operativa della Corporate Social Responsibility del Gruppo Be all’Amministratore Delegato, che stabilisce gli obiettivi e assicura che gli sviluppi della sostenibilità siano monitorati (si rimanda sul punto al paragrafo 1 della presente Relazione);
- assicura un’adeguata ripartizione interna delle proprie funzioni e ha istituito al proprio interno comitati con funzioni istruttorie, propositive e consultive, in particolare in materia di nomine e remunerazione e controllo e rischi e parti correlate (si vedano i paragrafi 9 e 10), tenendo conto anche di quanto raccomandato dalle disposizioni normative e regolamentari vigenti e dal Codice di Corporate Governance;
- conduce e vigila sulle diverse attività di gestione della società, operando in osservanza ai principi generali di rispetto delle disposizioni in materia di abusi di mercato, alla luce di quanto previsto dalla normativa di legge e regolamentare di volta in volta vigente; dalle regole del governo societario definite dalla Società e dalle altre fonti normative interne di volta in volta applicabili;
- promuove il dialogo con gli azionisti facendo in modo che gli argomenti oggetto di discussione con gli stessi riguardino le materie di competenza del Consiglio medesimo, anche tramite i suoi comitati interni. In particolare, gli argomenti di discussione oggetto di dialogo con gli azionisti riguardano, di regola, questioni attinenti:
 - al perseguimento del successo sostenibile;
 - alle tematiche ambientali, sociali e di governance (c.d. tematiche ESG);

- alla performance economico-finanziaria / operativa (risultati finanziari e non-finanziari e target);
- alla strategia aziendale (piano industriale e piano di sostenibilità, incluse politiche ambientali);
- alla struttura del capitale;
- alla *corporate governance* (e.g. aspetti relativi alla nomina e composizione del Consiglio di Amministrazione, anche in termini di dimensione, professionalità, onorabilità, indipendenza e diversità, ai compiti e alle funzioni dei comitati consiliari, etc.);
- alle politiche sulla remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche e alla loro attuazione;
- al sistema di controllo interno e gestione dei rischi.

Poteri riservati

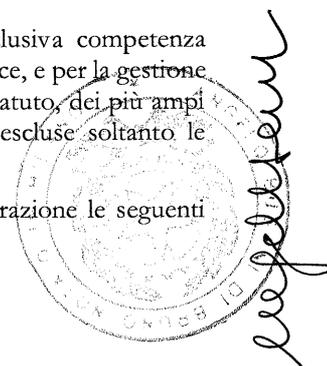
Il Consiglio di Amministrazione, per l'esercizio delle funzioni di sua esclusiva competenza elencate dall'art. 1, Raccomandazione n. 1, del Codice di Corporate Governance, e per la gestione ordinaria e straordinaria della Società, è investito, ai sensi dell'art. 17 dello Statuto, dei più ampi ed illimitati poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della Società, escluse soltanto le deliberazioni che la legge riserva alla Assemblea.

Ai sensi dell'art. 17 dello Statuto, sono attribuite al Consiglio di Amministrazione le seguenti competenze:

- (i) la decisione di fusione nei casi di cui gli artt. 2505 e 2505-bis c.c.;
- (ii) l'istituzione e la soppressione di sedi secondarie;
- (iii) la riduzione del capitale sociale in caso di recesso dei soci;
- (iv) l'adeguamento dello Statuto a disposizioni normative;
- (v) il trasferimento della sede sociale nell'ambito della provincia;
- (vi) la fissazione delle linee di indirizzo e la verifica periodica dell'adeguatezza e dell'effettivo funzionamento del sistema di controllo interno, assicurandosi che i principali rischi aziendali siano identificati e gestiti in modo adeguato;
- (vii) l'esame e l'approvazione delle operazioni con parti correlate, come definite dallo IAS n. 24 e dall'Allegato 1 al Regolamento Consob OPC.

Inoltre, ai sensi di quanto deliberato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 22 aprile 2020, restano riservati alla esclusiva competenza del Consiglio, ai sensi dell'art. 2381 c.c., salvo il potere attribuito al Presidente ed all'Amministratore Delegato di assumere, con firma congiunta, qualsiasi provvedimento di competenza del Consiglio di Amministrazione che abbia carattere di urgenza, nell'interesse della Società, con l'obbligo di riferirne al Consiglio di Amministrazione stesso alla prima adunanza, i poteri relativi alle seguenti materie:

1. approvazione delle linee strategiche ed organizzative aziendali (ivi compresi piani, programmi e budget);
2. accordi con operatori del settore, altre aziende o gruppi, nazionali ed esteri, di rilevanza strategica eccedenti la normale operatività;
3. aumenti di capitale, costituzione, trasformazione, richieste di ammissione delle azioni della Società a specifici segmenti di negoziazione in borsa, fusioni, scissioni, messa in liquidazione, stipula di patti parasociali, relativi a controllate dirette;



4. acquisto, permuta, vendita di immobili, nonché locazioni ultra novennali;
5. operazioni finanziarie attive e passive, a medio e lungo termine, superiori ad Euro 5.000.000 per singola operazione;
6. rilascio di fidejussioni di importo superiore ad Euro 5.000.000 per singola operazione;
7. acquisizione e cessione, anche mediante esercizio o rinuncia di diritti di opzione, conferimento, usufrutto, costituzione in pegno ed ogni altro atto di disposizione, anche nell'ambito di *joint ventures*, aventi ad oggetto partecipazioni in società ovvero di assoggettamento a vincoli delle partecipazioni stesse;
8. cessione, conferimento, affitto, usufrutto ed ogni altro atto di disposizione, anche nell'ambito di *joint ventures* ovvero di assoggettamento a vincoli dell'azienda ovvero di rami di essa;
9. concludere, modificare, risolvere, consentire novazioni, rinnovazioni, proroghe (anche tacite), transigendo ogni vertenza relativa ai contratti passivi di importo superiore ad Euro 1.500.000 per anno;
10. assumere, trasferire, sospendere, licenziare i dirigenti aventi una retribuzione annua lorda superiore ad Euro 400.000,00, fissarne le condizioni, le qualifiche, la categoria ed il grado, determinarne le retribuzioni, i compensi e le attribuzioni.

Le materie di cui alla Raccomandazione n. 1 del Codice di Corporate Governance non essendo state oggetto di conferimento di delega a favore dell'Amministratore Delegato, devono ritenersi riservate alla competenza del Consiglio di Amministrazione. A titolo esemplificativo, devono ritenersi riservati al Consiglio di Amministrazione:

- a) il monitoraggio periodico dell'attuazione dei piani industriali;
- b) la definizione del sistema di governo societario dell'Emittente e della struttura del Gruppo ad esso facente capo;
- c) la valutazione dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell'Emittente e delle controllate aventi rilevanza strategica;
- d) l'adozione di una procedura per la gestione interna e la comunicazione all'esterno di documenti e informazioni riguardanti l'Emittente.

Per la validità delle deliberazioni del Consiglio di Amministrazione valgono le norme di cui all'art. 2388 del c.c., fermo restando che le deliberazioni relative alle seguenti materie:

- (i) ogni questione concernente investimenti e/o disinvestimenti di importo superiore a Euro 10.000.000 ovvero, se inferiore, all'importo corrispondente al 20% dell'attivo patrimoniale della Società, quale risultante dall'ultimo bilancio approvato;
- (ii) approvazione del *budget* e del *business plan* della Società (che dovranno essere comprensivi del piano di investimenti e del piano finanziario);
- (iii) proposte di modifiche dello statuto sociale, da sottoporre all'Assemblea,

saranno validamente adottate con il voto favorevole di un numero di Amministratori pari al numero di Amministratori presenti, ridotto di 1 (una) unità.

Delibere assunte

Nel corso dell'Esercizio 2021 il Consiglio di Amministrazione, *inter alia*, ha provveduto a:

- a) analizzare e approvare il business plan per l'esercizio 2022;
- b) monitorare lo stato di attuazione del piano industriale 2020-2022;

- c) approvare il progetto di bilancio di esercizio e del bilancio consolidato chiuso al 31 dicembre 2020 e la relativa dichiarazione di carattere non finanziario;
- d) valutare l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Società;
- e) deliberare su operazioni, aventi rilievo, con parti correlate ogni qual volta si prospettasse opportunità di proficui e costruttivi rapporti infragruppo;
- f) assolvere agli obblighi di informativa verso il Collegio Sindacale ai sensi dell'art. 150 del D.lgs. 58/1998;
- g) valutare e aggiornare il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D. Lgs. 231/01;
- h) aggiornare la procedura in materia di operazioni con parti correlate;
- i) aggiornare il regolamento del Gruppo;
- j) recepire il nuovo Codice di Corporate Governance;
- k) programmare l'acquisto di azioni proprie.

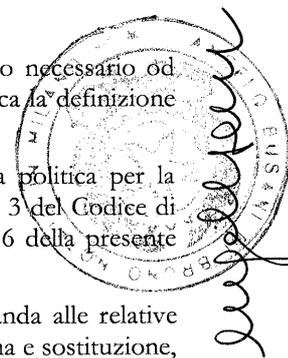
Nel corso dell'Esercizio 2021 il Consiglio di Amministrazione non ha ritenuto necessario od opportuno elaborare motivate proposte da sottoporre all'assemblea dei soci circa la definizione del sistema di governo societario.

Nel corso dell'Esercizio 2021 il Consiglio di Amministrazione ha adottato la politica per la gestione del dialogo con la generalità degli azionisti di cui la Raccomandazione 3 del Codice di Corporate Governance. Si rimanda sul punto a quanto indicato alla sezione 16 della presente Relazione.

Nel merito delle attribuzioni ulteriori al Consiglio di Amministrazione si rimanda alle relative sezioni della presente Relazione, ossia alla sezione (i) 4.2 in materia di sua nomina e sostituzione, (ii) 4.3 in materia di sua composizione, (iii) 4.4 in materia di suo funzionamento, (iv) 7 in materia di autovalutazione, (v) 8 in materia di politica di remunerazione, (vi) 9 riguardo il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Si ricorda infine che nel corso dell'esercizio 2019, su proposta del Presidente, d'intesa con l'amministratore Delegato, è stata adottata una procedura per la gestione interna e la comunicazione all'esterno di documenti e informazioni riguardanti l'emittente, con particolare riferimento alle informazioni privilegiate.

Alla data della presente Relazione, l'Assemblea degli azionisti non ha autorizzato deroghe al divieto di concorrenza previsto dall'art. 2390 c.c..



4.2. Nomina e sostituzione (ex art. 123-bis, comma 1, lettera l), del TUF)

La nomina e la sostituzione degli Amministratori sono regolate dalla normativa vigente così come recepita e integrata, nei limiti consentiti, dalle previsioni dello Statuto.

L'Emittente non è soggetto a norme ulteriori rispetto al TUF in materia di composizione del Consiglio di Amministrazione.

Per quanto attiene alla **nomina** degli amministratori, ai sensi dell'art. 15 dello Statuto, la Società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto, alternativamente, da un numero di 9 (nove), 11 (undici) o 13 (tredici) membri, secondo la determinazione di volta in volta assunta dall'Assemblea al momento della nomina dei componenti del Consiglio di Amministrazione. A tal fine, ai soci presenti e legittimati al voto in Assemblea è data la possibilità di scegliere tra le tre

possibili composizioni del Consiglio di Amministrazione e si ritiene approvata la composizione che sia stata votata dalla percentuale più alta del capitale ordinario.

Tutti gli Amministratori devono essere in possesso dei requisiti di eleggibilità, professionalità e onorabilità previsti dalla legge e da altre disposizioni applicabili. Ai sensi dell'art. 147-ter, comma 4, del TUF, almeno due Amministratori devono possedere i requisiti di indipendenza ivi richiesti. Lo Statuto non prevede requisiti di indipendenza ulteriori rispetto a quelli stabiliti per i sindaci ai sensi dell'art. 148 TUF, né di onorabilità e/o professionalità per l'assunzione della carica.

Gli Amministratori nominati debbono comunicare senza indugio alla Società l'eventuale perdita dei citati requisiti di indipendenza e onorabilità nonché la sopravvenienza di cause di ineleggibilità o incompatibilità. Il venir meno dei requisiti di indipendenza quali sopra definiti in capo ad un Amministratore non ne determina la decadenza se tali requisiti permangono in capo al numero minimo di Amministratori che devono possederli secondo la normativa vigente o secondo il Codice di Corporate Governance.

Gli Amministratori possono essere anche non soci, durano in carica tre esercizi e scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica. Essi sono rieleggibili.

La nomina del Consiglio di Amministrazione avviene da parte dell'Assemblea sulla base di liste presentate dai soci, fatte comunque salve diverse ed ulteriori disposizioni previste da inderogabili norme di legge o regolamentari.

Possono presentare una lista per la nomina degli Amministratori i soci che, da soli o congiuntamente con altri, al momento del deposito delle liste presso la sede sociale - che deve avvenire almeno venticinque giorni prima di quello previsto per l'Assemblea chiamata a deliberare sulla nomina degli Amministratori - detengano una quota di partecipazione almeno pari a quella minima stabilita dalla Consob ai sensi dell'articolo 147-ter, comma 1, del TUF.

Ai sensi dell'art. 144-quater Regolamento Emittenti, tale quota è pari:

1. (a) allo 0,5% del capitale sociale per le società la cui capitalizzazione di mercato è maggiore di euro quindici miliardi; (b) all'1% del capitale sociale per le società la cui capitalizzazione di mercato è maggiore di euro un miliardo e inferiore o uguale a euro quindici miliardi; (c) al 2,5% del capitale sociale per le società la cui capitalizzazione di mercato è inferiore o uguale a euro un miliardo;
2. al 4,5% del capitale sociale per le società la cui capitalizzazione di mercato è inferiore o uguale a euro trecentosettantacinque milioni ove, alla data di chiusura dell'esercizio, ricorrono congiuntamente le seguenti condizioni: a) il flottante sia superiore al 25%; b) non vi sia un socio o più soci aderenti ad un patto parasociale previsto dall'articolo 122 del TUF che dispongano della maggioranza dei diritti di voto esercitabili nelle deliberazioni assembleari che hanno ad oggetto la nomina dei componenti degli organi di amministrazione.

Lo Statuto non prevede espressamente, per il Consiglio di amministrazione uscente, la possibilità di presentare alcuna lista.

Le liste prevedono un numero di candidati non superiore a 13 (tredici), ciascuno abbinato ad un numero progressivo. Ogni lista deve contenere ed espressamente indicare, con un numero progressivo non superiore a nove, almeno due Amministratori indipendenti *ex art.* 147-ter, comma 4, del TUF. In ciascuna lista debbono inoltre essere espressamente indicati, se del caso, gli Amministratori in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dai codici di comportamento redatti da società di gestione di mercati regolamentati o da associazioni di categoria. Qualora siano applicabili criteri inderogabili di riparto tra generi, ciascuna lista che presenti almeno tre candidati deve contenere un numero di candidati del genere meno rappresentato almeno pari al minimo richiesto dalla disciplina di volta in volta vigente.

Le liste inoltre contengono, anche in allegato: (i) le informazioni relative all'identità dei soci che le hanno presentate; (ii) un'esauriente informativa sulle caratteristiche personali e professionali dei candidati; (iii) una dichiarazione dei candidati contenente la loro accettazione della candidatura e l'attestazione del possesso dei requisiti previsti dalla legge, nonché dei requisiti di indipendenza, ove indicati come Amministratori indipendenti ex art. 147-ter del TUF o come Amministratori indipendenti ai sensi dei predetti codici di comportamento. La titolarità della percentuale di capitale sociale richiesto per la presentazione della lista è determinata avendo riguardo alle azioni che risultano registrate a favore del socio o, collettivamente, dei soci, che abbia/abbiano presentato la lista nel giorno in cui questa è depositata presso la Società, con riferimento al capitale sociale sottoscritto alla medesima data. La relativa attestazione può essere comunicata alla Società anche successivamente al deposito della lista purché sia fatta pervenire alla Società entro il termine previsto per la pubblicazione delle liste da parte della Società.

Le liste sono messe a disposizione del pubblico, a cura della Società, presso la sede sociale, sul sito internet e con le altre modalità previste dalla vigente disciplina normativa e regolamentare, almeno ventuno giorni prima di quello fissato per l'Assemblea in prima o unica convocazione. La mancanza di uno degli allegati di cui sopra o la mancata presentazione della attestazione della titolarità della percentuale di capitale sociale richiesto per la presentazione della lista comportano l'inefficacia del deposito della lista, che si considera come mai presentata. In caso di presentazione di una pluralità di liste, queste non devono essere collegate in alcun modo, nemmeno indirettamente tra di loro. Pertanto, ogni socio non può presentare o concorrere a presentare, neppure per interposta persona o fiduciaria, più di una lista. Inoltre, non possono presentare o concorrere a presentare più di una lista i soci che siano considerati tra loro collegati ai sensi delle applicabili disposizioni di legge e regolamentari di volta in volta vigenti. In caso di violazione di queste regole non si terrà conto del voto del socio rispetto ad alcuna delle liste presentate. Un candidato può essere presente in una sola lista, a pena di ineleggibilità.

All'elezione dei componenti del Consiglio di Amministrazione – anche ai fini di assicurare l'elezione del numero minimo di Amministratori riservati alle liste di minoranza in base a quanto richiesto dall'art. 147-ter, comma terzo, TUF – si procede come segue:

- (a) nel caso in cui sia stata presentata una sola lista, i componenti del Consiglio di Amministrazione saranno tutti tratti da tale lista;
- (b) nel caso in cui siano presentate due o più liste:
 - i. da ciascuna delle liste (le **Altre Liste**) che abbiano ottenuto, rispettivamente, il secondo, il terzo e il quarto più alto numero di voti, purché non siano collegate in alcun modo, neppure indirettamente, tra di loro e/o con la lista che abbia ottenuto il più alto numero di voti (la **Lista di Maggioranza**), sarà tratto il candidato indicato con il primo numero di ciascuna delle Altre Liste, essendo pertanto inteso che in tale modo sarà tratto un numero di Amministratori compreso tra un minimo di uno (nel caso in cui siano state presentate solo due liste) ed un massimo di tre (nel caso in cui siano state presentate quattro o più liste);
 - ii. dalla Lista di Maggioranza verranno tratti i rimanenti componenti del Consiglio di Amministrazione, nel numero previamente stabilito dall'Assemblea; risulteranno eletti, in tali limiti numerici, i candidati nell'ordine progressivo indicato nella lista.

Nel caso di parità di voti tra una o più liste, al fine di determinare la graduatoria delle liste medesime si procederà a nuova votazione da parte dell'Assemblea, mettendo ai voti solo tali liste.

Ai fini di quanto sopra, per più alto numero di voti deve intendersi voti che rappresentino il più alto numero di azioni.

Lo Statuto non prevede dunque (in base a quanto consentito dall'art. 147-ter, comma primo, TUF) che, ai fini del riparto degli Amministratori da eleggere, non si tenga conto delle liste che non hanno

conseguito una percentuale di voti almeno pari alla metà di quella richiesta dallo Statuto per la presentazione delle stesse.

Ai fini di assicurare che il riparto degli Amministratori da eleggere sia effettuato nel rispetto dell'equilibrio tra i generi, si applica il seguente meccanismo:

- (a) in luogo dell'ultimo candidato del genere più rappresentato della Lista di Maggioranza, si intenderà eletto il successivo candidato del genere meno rappresentato della stessa lista, ovvero nel caso in cui ciò non fosse possibile ed in ogni caso nel caso in cui ciò non fosse sufficiente ad assicurare il rispetto dell'eventuale quota minima del genere meno rappresentato;
- (b) in luogo del candidato che appartenga al genere più rappresentato tratto dalla prima delle Altre Liste, il primo candidato del genere meno rappresentato secondo l'ordine progressivo non eletto di tale Altra Lista.

Qualora detta procedura non assicuri il risultato suindicato, la sostituzione avverrà con delibera assunta dall'Assemblea a maggioranza dei voti, previa presentazione di candidature di soggetti appartenenti al genere meno rappresentato.

Ai fini di assicurare l'elezione del numero minimo di Amministratori indipendenti in base a quanto richiesto dall'art. 147-ter, comma quarto, TUF, l'Amministratore indipendente mancante o, a seconda dei casi, gli Amministratori indipendenti mancanti, verranno eletti come segue:

- (a) in luogo dei candidati non indipendenti tratti dalla Lista di Maggioranza come ultimi in ordine progressivo, saranno eletti i primi candidati indipendenti risultati non eletti dalla stessa lista ovvero nel caso in cui ciò non fosse possibile ed in ogni caso nel caso in cui ciò non fosse sufficiente ad assicurare l'elezione del numero richiesto di Amministratori indipendenti;
- (b) in luogo del candidato non indipendente tratto dalla prima delle Altre Liste, il primo candidato indipendente secondo l'ordine progressivo non eletto da tale lista.

A tale procedura di sostituzione si farà luogo sino a che il Consiglio di Amministrazione risulti composto da un numero di Amministratori indipendenti pari almeno al minimo previsto dalla legge ovvero da regolamenti, istruzioni o codici di comportamento redatti da società di gestione del mercato a cui le azioni della società sono ammesse, a cui la società sia assoggetta o a cui la società dichiara di aderire. Qualora detta procedura non assicuri il risultato da ultimo indicato, la sostituzione avverrà con delibera assunta dall'Assemblea a maggioranza dei voti, previa presentazione di candidature di soggetti in possesso dei citati requisiti.

Il Consiglio di Amministrazione elegge tra i propri componenti un Presidente, da individuarsi tra i componenti del Consiglio tratti dalla Lista di Maggioranza, ai sensi dell'art. 15 dello Statuto, che dura in carica per tutta la durata del suo mandato di Amministratore.

Con riferimento alla **sostituzione** degli Amministratori, l'art. 15 dello Statuto prevede che se nel corso dell'esercizio vengono a mancare uno o più Amministratori, purché la maggioranza sia sempre costituita da Amministratori nominati dall'Assemblea, si provvederà ai sensi dell'art. 2386 del c.c., come segue:

- (a) il Consiglio di Amministrazione procederà alla sostituzione nell'ambito degli appartenenti alla medesima lista cui apparteneva l'Amministratore cessato e l'Assemblea delibererà, con le maggioranze di legge, rispettando lo stesso criterio;
- (b) qualora non residuino nella 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 nella lettera (a), il Consiglio di Amministrazione provvederà alla sostituzione, così come successivamente provvederà l'Assemblea, con le maggioranze di legge senza voto di lista.

In ogni caso, il Consiglio di Amministrazione e l'Assemblea procederanno alla nomina in modo da assicurare la presenza di Amministratori indipendenti nel numero complessivo minimo richiesto dalla

legge, regolamenti e relative istruzioni *pro tempore* vigenti, ovvero regolamenti, istruzioni o codici di comportamento redatti da società di gestione del mercato a cui le azioni della società sono ammesse a cui la società sia assoggetta o a cui la società dichiara di aderire, fermo il rispetto del requisito di equilibrio tra i generi sopra indicato, ove richiesto dalle disposizioni di legge e regolamentari *pro tempore* vigenti.

Qualora venga a cessare la maggioranza degli Amministratori, deve intendersi dimissionario l'intero Consiglio di Amministrazione con effetto dal momento della sua ricostituzione, che avverrà secondo la procedura prevista dall'art. 15 dello Statuto.

In merito alle informazioni sul ruolo del Consiglio di amministrazione e dei comitati consiliari nei processi di autovalutazione, nomina e successione degli amministratori, si rimanda alla sezione 6 della presente Relazione.

4.3. Composizione (ex art. 123-bis, comma 2, lettere d) e d-bis), del TUF)

A seguito della scadenza del mandato triennale in precedenza conferito al Consiglio di Amministrazione, l'Assemblea tenutasi in data 22 aprile 2020 ha nominato gli attuali membri del Consiglio di Amministrazione sulla base di due liste depositate rispettivamente:

- i. dal socio iFuture Power in Action S.r.l., all'epoca titolare di 13.519.265 azioni ordinarie della Società, pari al 10,022% del capitale sociale di Be (la **Lista 1**)¹;
- ii. dall'azionista Axxion S.A., all'epoca titolare di 13.487.712 azioni ordinarie della Società, pari al 9,90% del capitale sociale di Be (la **Lista 2**)².

La Lista 1 ha ottenuto la maggioranza dei voti e, precisamente, n. 55.961.617 voti; la Lista 2 ha ottenuto il secondo più alto numero di voti e, precisamente n. 14.138.950 voti. Il capitale presente e con diritto di voto al momento di tale delibera era stato pari al 51,96% dell'intero capitale sociale.

Il Consiglio di Amministrazione così costituito ed in carica alla Data di Riferimento è in carica sino alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2022.

Il numero degli Amministratori indipendenti, pari a 6, in rapporto al numero totale dei componenti del Consiglio di Amministrazione, è in linea con la previsione di cui al Principio VI e alla Raccomandazione n. 5 del Codice di Corporate Governance, oltre agli artt. 147-ter, comma 4, e 148, comma 3, del TUF e dell'art. 2.2.3, comma 3, lettera m), del Regolamento Borsa e dall'art. IA.2.10.6 delle Istruzioni al Regolamento Borsa.

Sono presenti in Consiglio due amministratori esecutivi e sette non esecutivi, tutti dotati di professionalità e competenze ai compiti loro affidati in accordo all'art. 2 Principio V del Codice di Corporate Governance (si rimanda sul punto al curriculum vitae degli amministratori di cui alla presente sezione). 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. In ottemperanza all'art. 2 Principio VI del Codice di Corporate Governance una componente significativa degli amministratori non esecutivi è indipendente (6 su 7).

Si segnala altresì che la composizione del Consiglio di Amministrazione è conforme alle previsioni contenute nell'art. 147-ter del TUF in tema di equilibrio tra i generi nella composizione degli organi delle società quotate.

1 Di seguito i candidati inseriti nella Lista 1: Carlo Achermann; Stefano Achermann; Claudio Berretti; Francesca Moretti; Lucrezia Reichlin; Cristina Spagna; Anna Maria Tarantola; Claudio Roberto Calabi; Claudio Cornini; Manuela Mascarini; Anna Kunkl; Giulia Palucci; Patrizio Sforza.

2 Di seguito i candidati inseriti nella Lista 2: Gianluca A. Ferrari; Francesco Defila.

Tutti i componenti del Consiglio di Amministrazione sono in possesso dei requisiti di onorabilità di cui all'art. 2 del Regolamento del Ministro della Giustizia n. 162/2000, come richiamato dall'art. 147-*quinquies* del TUF, e non si trovano in nessuna delle condizioni di ineleggibilità o di decadenza previste dall'art. 2382 c.c. o, a seconda del caso, dall'art. 148, comma 3, del TUF, come richiamato dall'art. 147-*ter*, comma 4, del TUF.

A far data dalla chiusura dell'Esercizio non sono intervenuti cambiamenti nella composizione del Consiglio. La tabella che segue contiene l'elenco dei membri del Consiglio in Carica, secondo quanto più sopra descritto.

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE													
Carica	Componenti	Anno di nascita	Data di prima nomina (*)	In carica da	In carica fino a	Lista (presentatori) (**)	Lista (M/m) (***)	Esec.	Non-esc.	Indip. Codice	Indip. TUF	N. altri incarichi (****)	Partecipazione (*****)
Presidente	Carlo Achermann	1944	24-apr-10	22-apr-20	Appr. Bil. 2022	azionisti	M	x				1	8/8
Amministratore delegato	Stefano Achermann • ◊	1969	24-apr-10	22-apr-20	Appr. Bil. 2022	azionisti	M	x				N/A	8/8
Amministratore	Claudio Berretti	1972	18-mag-07	22-apr-20	Appr. Bil. 2022	azionisti	M		x			6	8/8
Amministratore	Claudio Roberto Calabi ◊	1948	26-apr-18	22-apr-20	Appr. Bil. 2022	azionisti	M	x	x	x		1	8/8
Amministratore	Francesca Moretti	1974	22-apr-20	22-apr-20	Appr. Bil. 2022	azionisti	M					N/A	8/8
Amministratore	Gianluca Antonio Ferrari	1991	22-apr-20	22-apr-20	Appr. Bil. 2022	azionisti	M		x	x		2	7/8
Amministratore	Lucrezia Reichlin	1954	27-apr-17	22-apr-20	Appr. Bil. 2022	azionisti	M	x	x	x		4	5/8
Amministratore	Cristina Spagna	1971	22-apr-20	22-apr-20	Appr. Bil. 2022	azionisti	M		x	x		1	8/8
Amministratore	Anna Maria Tarantola	1945	12-giu-14	22-apr-20	Appr. Bil. 2022	azionisti	M		x	x		N/A	7/8

N. riunioni svolte durante l'Esercizio: 8

Amministratori cessati durante l'esercizio

N/A

Quorum richiesto per la presentazione delle liste da parte delle minoranze per l'elezione di uno o più membri (ex art. 147-ter TUF): 4,5%

Nota 1:

I simboli di seguito indicati devono essere inseriti nella colonna "Carica":

- Questo simbolo indica l'amministratore incaricato del SCIGR.
- ◊ Questo simbolo indica il principale responsabile della gestione dell'emittente (Chief Executive Officer o CEO).
- Questo simbolo indica il Lead Independent Director (LID).

Nota 2

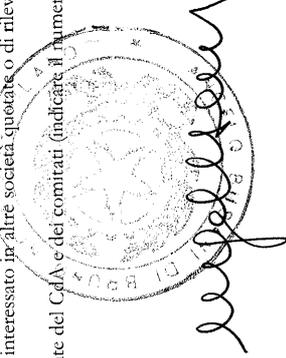
(*) Per data di prima nomina di ciascun amministratore si intende la data in cui l'amministratore è stato nominato per la prima volta (in assoluto) nel CdA dell'Emittente.

(**) 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. Nella Relazione sulla corporate governance gli incarichi sono indicati per esteso.

(*****) In questa colonna è indicata la partecipazione degli amministratori cessati alle riunioni rispettivamente del CdA e 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.).



Al termine dell'Esercizio non risulta cessato l'incarico di alcun Amministratore e, successivamente alla Data di Riferimento, non sono intervenuti cambiamenti nella composizione del Consiglio di Amministrazione.

Di seguito sono riassunte le caratteristiche personali e professionali dei membri del Consiglio di Amministrazione attualmente in carica.

Carlo Achermann

Nato a Roma l'1 febbraio 1944, dopo gli studi in Economia ha iniziato la propria attività lavorativa nel Gruppo IRI (Cementir S.p.A.). Ha ricoperto successivamente la carica di AD nelle società italiane del Gruppo Onward Kashiyama, e a seguire la carica di AD in una società del Gruppo Reply. Nel 2007 ha iniziato la collaborazione con il Gruppo Be (già Dataservice) divenendo nel tempo prima Presidente delle società controllate, carica a tutt'oggi in essere in Be Digitech Solutions S.p.A., IQUII S.r.l. e Tesla Consulting S.r.l.s., e dal 2014 Presidente del Gruppo Be. Il Dott. Carlo Achermann ricopre il ruolo di Consigliere Delegato in Be Management Consulting S.p.A., di Consigliere Indipendente in OVS S.p.A. e Consigliere Indipendente in Terra Moretti S.r.l.

Stefano Achermann

Nato a Roma il 10 giugno 1969, laureato in Economia, è stato sino al termine del 2007 Responsabile Linee Guida e Sistemi del Gruppo Capitalia e Presidente di Capitalia Informatica oltre a ricoprire diversi incarichi nello stesso gruppo. Nella precedente esperienza è stato Co-fondatore ed Amministratore Delegato di E-Finance Consulting Reply e dal 1999 al 2001 ha collaborato con McKinsey&Company. Alla data della presente Relazione il Dott. Achermann, oltre a svolgere le funzioni di Amministratore Delegato di Be, è Amministratore Delegato di Be Management Consulting S.p.A. (di cui è anche Direttore Generale), Be Digitech Solutions S.p.A. e IQUII S.r.l., Dream of Ordinary Madness e Be Your Essence. È Consigliere di Amministrazione di Be UK Ltd e Consigliere delegato di Tesla Consulting S.r.l. Il Dott. Stefano Achermann è insignito dell'onorificenza di Cavaliere Ordine al Merito della Repubblica Italiana e dell'Ambrogino d'Oro 2019 ed è Vice Presidente Esecutivo di Associazione Per Milano Ente del Terzo Settore. Nel giugno del 2021 è stato insignito del titolo di Ufficiale della Repubblica Italiana. Sempre nel 2021 ha ricevuto dal Centro Studi Grande Milano il premio Grandi Guglie della città di Milano ed Ambasciatore della Città nel mondo.

Claudio Berretti

Nato a Firenze il 23 agosto 1972, residente a Milano. Laureato in economia aziendale. Vincitore di una borsa di studio offerta dalla Banca Commerciale Italiana e di una borsa di studio comunitaria per progetti di lavoro all'estero. Prima dell'attuale attività ha svolto collaborazioni presso "Federtessile" di Milano, Fiat UK Ltd e Magneti Marelli UK, e dal 1995 ad oggi presso TIP, società specializzata nella consulenza per operazioni di finanza straordinaria e in operazioni di investimento in società quotate e non. Dal 2004 ricopre la carica di direttore generale di TIP. Altri incarichi attualmente ricoperti oltre a quello di consigliere di Be, sono i seguenti: direttore generale e consigliere esecutivo di TIP; Consigliere di Alpitour S.p.A., Consigliere di Alimentiamoci S.r.l., Consigliere di Alpiholding S.r.l., Consigliere di Asset Italia S.p.A., Consigliere di Chiorino S.p.A., Consigliere di Clubitaly S.p.A., Consigliere Dovevivo S.p.A., Consigliere Doom S.r.l., Consigliere DV Holding S.p.A., Consigliere Interpump Group S.p.A., Consigliere di Digital Magics S.p.A., Consigliere di ITH S.p.A., Consigliere di MyWoWo S.r.l., Consigliere di Monrif S.p.A., Consigliere di Neos S.p.A., Consigliere di SeSa S.p.A., Consigliere di Talent Garden S.p.A., Consigliere di Sant'Agata S.p.A., Consigliere di Voihotels S.p.A. e Consigliere di Vianova S.p.A.

Gianluca A. Ferrari

Nato a Pontiac (USA) nel 1991 e Laureato in Economics and Business a Roma presso l'università LUISS Guido Carli, è fondatore e Chief Investment Officer di Clearway Capital, una società d'investimento focalizzato sul miglioramento della sostenibilità aziendale delle società partecipate. Gianluca ha precedentemente ricoperto la carica di Direttore d'Investimenti per Shareholder Value

Management, società d'investimento basata a Francoforte (Germania) e uno dei più grandi investitori esteri nelle small e mid-cap italiane dove era responsabile principalmente per le operazioni in Sud Europa e nel Regno Unito. In precedenza ha gestito AlcoInvest, una start-up che ha fondato. E' altresì Amministratore del gruppo Retelit, società di telecomunicazioni quotata presso la Borsa di Milano. Nel 2015 pubblica "Value Investing: la guida definitiva all'investimento azionario" (Hoepli), il primo libro sull'argomento del value investing in lingua italiana ed è stato recipiente del Premio Italia Giovane.

Claudio Roberto Calabi

Nato a Torino il 20 aprile 1948, ha conseguito la laurea in Economia e Commercio presso l'Università di Torino. Dal 1972 al 2017 ricopre incarichi di Amministratore Delegato e/o Direttore Generale in varie società di rilievo. Ad oggi, oltre a ricoprire la carica di consigliere di Be, è Presidente con deleghe della società Risanamento S.p.A., Presidente della società Milano Santa Giulia S.p.A., Presidente della società EPRICE S.p.A., Presidente con deleghe della società Italtel S.p.A., Vicepresidente della società GLF Grandi lavori Fincosit S.p.A., Presidente del Collegio dei Liquidatori della società Camuzzi S.p.A. in liquidazione, Consigliere di Amministrazione della società La Scuola S.p.A., Consigliere di Amministrazione della società ICM S.p.A., Tesoriere dell'Associazione senza fini di lucro Convivio.

Francesca Moretti

Francesca Moretti nasce a Chiari in provincia di Brescia il 1 marzo 1974. Dopo la maturità scientifica, intraprende un periodo di formazione nell'azienda di famiglia, Bellavista (Franciacorta -Brescia), occupandosi dell'aspetto produttivo. Nel 1997, le viene affidata dal padre Petra, una nuova realtà vitivinicola che il Gruppo Holding Terra Moretti ha acquisito in Toscana. Con la collaborazione del professor Attilio Scienza, Francesca segue il progetto di zonazione dei 300 ettari acquisiti, nel contempo laureandosi in Tecnologie Alimentari con orientamento in Viticoltura ed Enologia. Attualmente ricopre diverse cariche di consigliere, delegato o d'amministrazione, nelle aziende del Gruppo Holding Terra Moretti appartenenti al settore vinicolo e all'industria delle costruzioni, quali Terra Moretti S.p.A., Soc. Agr. Petra S.r.l., Holding Terra Moretti S.r.l. e Moretti S.p.A. È inoltre socio titolare della Soc. Agr. Bellavista s.s. Dal 2020 ricopre inoltre il ruolo di Presidente di Terra Moretti Distribuzione.

Cristina Spagna

Laureata in pedagogia presso l'Università di Torino 1994, dal febbraio 1996 al gennaio 1999 ha prestato la propria attività professionale presso la società specializzata in ricerca e selezione del personale Start International Account HR e, successivamente, dal gennaio 1999 al dicembre 2001, ha ricoperto il ruolo di HR Manager presso la società Fujitsu Siemens. Attualmente ricopre la carica di Managing Director presso la società Kilpatrick Group SA, dove è responsabile per le seguenti aree di attività: executive search headhunting, business development, sviluppo nuovi mercati e presidio delle sedi aziendali, executive coaching ed organizzazione e definizione delle strategie aziendali. Dal 2014 ricopre la carica di Presidente del Comitato Nomine e Remunerazione di Be Shaping the Future S.p.A. (BET.MI) e dal 2020 è HR Advisor per il board di StartUp Bakery. E' consigliere non esecutivo e Presidente del Comitato Nomine e Remunerazione di Antares Vision S.p.A..

Anna Maria Tarantola

Attualmente è Presidente della Fondazione Centesimus Annus Pro Pontifice, della Associazione Per Milano Onlus e della Sezione Italiana e presso la Santa sede della Société des Membres de la Légion d'Honneur. È membro del Comitato Direttivo della Fondazione Unicredit, dello Steering Committee dell'Osservatorio Banca Impresa, dell'Advisory Board dell'AIAF, del Comitato Direttivo del Centro di Ateneo per la Dottrina Sociale della Chiesa dell'Università Cattolica e della Commissione Arcivescovile per la promozione del Bene Comune. È stata Ragioniere Generale

della Banca d'Italia e Funzionario Generale preposto alla Vigilanza sulle aziende di credito e i gruppi bancari. Nel 2009 è entrata a far parte del Direttorio della Banca d'Italia a seguito della nomina a Vice Direttore Generale. In qualità di rappresentante della BI ha ricoperto diversi incarichi sia in Italia che all'estero, tra l'altro presso il Banking Supervision Committee, Francoforte, il Comitato di Sicurezza Finanziaria, il Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi, il Tavolo La Giustizia della Città di Milano. Presidente della RAI dal luglio 2012 ad agosto 2015, Vice Presidente dell'EBU- European Broadcasting Union nel biennio 2014/2015. Componente del Consiglio di Amministrazione dell'Istituto per l'Enciclopedia Italiana Treccani negli anni 2012/2015. Professore a contratto di Economia Monetaria, Tecnica bancaria e Controlli pubblici su Gruppi bancari presso Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano dalla fine degli anni ottanta al 2002. È revisore dei conti. Grande Ufficiale dell'Ordine del Merito della Repubblica Italiana, Ufficiale dell'Ordine della Legion d'Honneur, Ambrogino d'Oro città di Milano, Premio Bellisario 2011.

Lucrezia Reichlin

Lucrezia Reichlin è Professore Ordinario di Economia alla London Business School . Reichlin è membro non esecutivo del CdA di AGEAS Insurance Group, di Morgan Stanley International e della sua sussidiaria in Germania, di Messaggerie Italiane e di Hope Sicav SB spa. È inoltre Trustee della International Financial Reporting Standards Foundation e del Center of Economic Policy Research e membro del consiglio scientifico di varie istituzioni di ricerca in diversi Paesi. Reichlin ha ottenuto un Ph.D. in economia alla New York University. Ha insegnato in varie università in Europa e negli Stati Uniti. Dal 2005 al 2008 è stata Direttore Generale alla Ricerca alla Banca Centrale Europea. È stata e continua ad essere consulente di varie banche centrali. Dal 2009 al 2018 ha fatto parte del CdA di Unicredit e dal 2013 al 2016 è stata Chairman del consiglio scientifico del think-tank Bruegel. Reichlin ha numerose pubblicazioni nel campo della econometria e della macroeconomia nelle maggiori riviste scientifiche internazionali. In riconoscimento dei suoi contributi è stata eletta Fellow della Econometric Society, della British Academy, della European Economic Association e dell'Accademia Europea. Nel 2016 ha ricevuto il Birgit Grodal Award della European Economic Association e l'Isaac Kerstenetzky Scholarly Achievement Award. Nel 2015 è stata nominata Grande Ufficiale della Stella d'Italia dal presidente della repubblica.

* * *

Le cariche di amministrazione e controllo ricoperte alla Data di Riferimento da ciascun membro del Consiglio in carica in altre società del Gruppo e in altre società quotate in mercati regolamentati, anche esteri e in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni sono riportate nella seguente tabella.

Amministratore	Carica	Società	Quotata
Carlo Achermann	<i>Consigliere Delegato</i>	Be Management Consulting S.p.A.	NO
	<i>Presidente Esecutivo</i>	Be Solutions S.p.A.	NO
	<i>Presidente</i>	IQUII S.r.l.	NO
	<i>Presidente</i>	Dream of Ordinary Madness S.r.l.	NO
	<i>Presidente</i>	Tesla Consulting S.r.l.	NO
	<i>Presidente</i>	Be Corporate Services SpA	NO

	<i>Presidente</i>	Be TheChange S.r.l.	NO
	<i>Presidente</i>	Crispy Bacon S.r.l.	NO
	<i>Consigliere indipendente</i>	OVS SpA	SI
	<i>Consigliere indipendente</i>	Terra Moretti S.r.l.	NO
Stefano Achermann	<i>Amministratore delegato e Direttore generale</i>	Be Management Consulting S.p.A.	NO
	<i>Amministratore delegato</i>	Be Solutions S.p.A.	NO
	<i>Amministratore delegato</i>	IQUII S.r.l.	NO
	<i>Consigliere</i>	iBe Tse Ltd.	NO
	<i>Amministratore Delegato</i>	Be Your Essence S.r.l.	NO
	<i>Amministratore delegato</i>	Dream of Ordinary Madness S.r.l.	NO
	<i>Amministratore delegato</i>	Be Corporate Services S.p.A.	NO
	<i>Amministratore delegato</i>	Crispy Bacon S.r.l.	NO
	<i>Amministratore delegato</i>	Be TheChange S.r.l.	NO
	<i>Amministratore delegato</i>	Tesla Consulting S.r.l.	NO
	<i>Consigliere</i>	Human Mobility S.r.l. società in liquidazione	NO
	<i>Amministratore</i>	Innishboffin S.r.l.	NO
	<i>Vicepresidente Esecutivo</i>	Per Milano Ente del Terzo Settore	NO
Claudio Berretti	<i>Direttore generale e Consigliere</i>	Tamburi Investment Partners S.p.A.	SI
	<i>Consigliere</i>	Dovevivo S.p.A.	NO
	<i>Consigliere</i>	Alpiholding S.r.l.	NO
	<i>Consigliere</i>	Alpitour S.p.A.	NO
	<i>Consigliere</i>	Interpump Group S.p.A	SI
	<i>Consigliere</i>	Alimentiamoci S.r.l.	NO
	<i>Consigliere</i>	Asset Italia S.p.A.	NO
	<i>Consigliere</i>	Vianova S.p.A.	NO
	<i>Consigliere</i>	Chiorino S.p.A.	NO
	<i>Consigliere</i>	Clubitaly S.p.A.	NO
	<i>Consigliere</i>	DV Holding S.p.A.	SI
	<i>Consigliere</i>	Digital Magics S.p.A.	Azioni negoziate su AIM Italia
	<i>Consigliere</i>	Dream of Ordinary Madness S.r.l.	NO
	<i>Consigliere</i>	ITH S.p.A.	NO
	<i>Consigliere</i>	Monrif S.p.A.	SI

	<i>Consigliere</i>	My WoWo S.r.l.	NO
	<i>Consigliere</i>	Neos S.p.A.	NO
	<i>Consigliere</i>	Sant'Agata S.p.A.	NO
	<i>Consigliere</i>	SeSa S.p.A.	SI
	<i>Consigliere</i>	Talent Garden S.p.A.	NO
	<i>Consigliere</i>	Voihotels S.p.A.	NO
Claudio Roberto Calabi	<i>Presidente con deleghe</i>	Risanamento S.p.A.	SI
	<i>Presidente</i>	Milano Santa Giulia S.p.A.	NO
	<i>Vicepresidente</i>	GLF Grandi lavori Fincosit S.p.A.	NO
	<i>Presidente del Collegio dei Liquidatori</i>	Camuzzi S.p.A. in liquidazione	NO
	<i>Amministratore</i>	I.a Scuola S.p.A.	NO
	<i>Amministratore</i>	ICM S.p.A.	NO
	<i>Amministratore</i>	EPRICE S.p.A.	SI
	<i>Presidente con deleghe</i>	Italtel S.p.A.	NO
Francesca Moretti	<i>Membro Consiglio Direttivo</i>	Associazione Per Milano Ente del Terzo Settore	NO
Gianluca A. Ferrari	<i>Amministratore</i>	Retelit S.p.A.	SI
	<i>Amministratore</i>	Retelit Digital Services SpA	SI
	<i>Chief Investment Officer / Managing Director</i>	Clearway Capital Advisors GmbH	NO
	<i>Chief Investment Officer / Managing Director</i>	Clearway Capital GmbH	NO
Lucrezia Reichlin	<i>Consigliere non esecutivo</i>	Hope Sicav	SI
	<i>Consigliere non esecutivo</i>	Morgan Stanley international	NO
	<i>Consigliere non esecutivo</i>	Messengerie italiane	NO
	<i>Consigliere non esecutivo</i>	Ageas insurance group	NO
Cristina Spagna	<i>Liquidatore</i>	Plus Value SRL in liquidazione	NO
	<i>Consigliere</i>	Kilpatrick SA	NO
	<i>Consigliere non esecutivo</i>	Antares Vision S.p.A.	SI
Anna M. Tarantola	<i>Presidente</i>	Fondazione Centesimus Annus Pro Pontificc	NO
	<i>Presidente</i>	Societ� des Membres de la Légion d'Honneur sezione italiana e presso la Santa Sede Per Milano Ente del Terzo Settore	NO

Criteri e politiche di diversità

L’Emittente applica criteri di diversità all’interno del Consiglio di Amministrazione relativamente ad aspetti quali l’età, la composizione di genere e il percorso formativo e professionale.

In particolare, per quanto attiene all’organo di gestione, il genere meno rappresentato esprime il 44,44% della totalità dei membri del Consiglio (e dunque più di 1/3).

L’età media degli Amministratori è per il 11,1% tra i 31 e i 40 anni, per il 33,4% tra i 41 e i 50 anni e per il restante 55,5% è superiore ai 50 anni.

La diversità dei profili professionali e dei percorsi formativi degli Amministratori (sopra illustrati) assicurano al Consiglio le competenze necessarie ed opportune per gestire la Società.

In data 5 marzo 2019 Be, accogliendo le raccomandazioni del previgente codice di autodisciplina e della lettera del Presidente del Comitato per la Corporate Governance, ha adottato una specifica politica in materia di diversità ai sensi dell’art. 123-bis, comma secondo, lettera d-bis), del TUF, tramite l’implementazione di una politica in materia di diversità per la composizione degli organi di amministrazione che mira a garantire il buon funzionamento del Consiglio di Amministrazione, regolandone la composizione e prevedendo che i membri dello stesso siano in possesso di requisiti personali e professionali che ne determinano il più elevato grado di eterogeneità e competenza. Tale politica promuove la responsabilità sociale d’impresa nella misura in cui l’inclusione, l’integrazione e la non discriminazione possono contribuire a rimuovere ostacoli di ordine economico e sociale che limitano le libertà dell’individuo, in applicazione del principio di eguaglianza.

La diversità è infatti percepita dal Gruppo Be come un punto di forza che consente di formare organi societari in cui sono presenti differenti valori, punti di vista, competenze e idee tali da favorire e arricchire il dibattito. Gli aspetti di diversità presi in considerazione dal Gruppo Be riguardano in particolare la diversità di genere, di età e professionale.

La politica in materia di diversità per la composizione degli organi di amministrazione è disponibile sul sito internet della Società www.be-tse.it.

Il Gruppo garantisce e promuove la diversità e il rispetto della parità di genere anche nell’organizzazione aziendale. Non sono infatti tollerate discriminazioni di alcun tipo. L’osservanza delle prescrizioni sulla diversità, contenute nel Codice Etico adottato dalla Società, costituisce parte integrante delle obbligazioni contrattuali dei dipendenti, secondo quanto previsto dalle normative dei singoli Paesi, e la loro violazione da parte dei dipendenti costituisce, a seconda dei casi, un illecito disciplinare (sanzionabile nel rispetto della normativa applicabile) e/o un inadempimento contrattuale che può comportare il risarcimento dei danni eventualmente derivanti da tale violazione nei confronti della Società. L’approccio adottato dal Gruppo Be è improntato inoltre a considerare la diversità come un asset attraverso il quale cogliere tutti i benefici che questa apporta al patrimonio culturale e professionale del Gruppo. Le differenze culturali ed individuali sono infatti alcuni dei fattori critici di successo per raggiungere una crescita sostenibile nel tempo. Tale approccio è focalizzato sull’inclusione e sulla “non discriminazione” come leva per migliorare la performance aziendale e valorizzare il talento indipendentemente dal genere. Nel 2021 il Gruppo ha avviato un programma di comunicazione sul canale social LinkedIn di sensibilizzazione su temi di diversità, inclusione e disabilità. Inoltre il Gruppo Be ha promosso e sostenuto un progetto ed una campagna di sensibilizzazione e formazione per contrastare la violenza di genere e promuovere l’inclusione e la valorizzazione del talento femminile.

Per ulteriori approfondimenti si rimanda anche alla Dichiarazione di Carattere Non Finanziario (paragrafo “7.3 Diversità e Pari Opportunità”) ai sensi del d.lgs. n. 254/2016 pubblicata dalla Società, reperibile all’indirizzo www.be-tse.it/it/sostenibilita.

Cumulo massimo agli incarichi ricoperti in altre società

Con riferimento a quanto prevede la Raccomandazione n. 15 del Codice di Corporate Governance in tema di espressione dell'orientamento da parte del Consiglio di Amministrazione in merito al numero massimo di incarichi di amministratore o sindaco in altre società quotate o di rilevanti dimensioni, si evidenzia che il Consiglio – non qualificandosi come “società grande” – non ha adottato dei criteri generali, ma lo stesso ha proceduto ad una valutazione circa la compatibilità degli incarichi sopra indicati con lo svolgimento dell'attività richiesta ai rispettivi Amministratori in seno a Be ed ha espresso un parere positivo ritenendo detti incarichi conciliabili con l'efficace svolgimento del ruolo assegnato ad ogni singolo Amministratore, tenuto altresì conto della eventuale partecipazione ai comitati costituiti all'interno del Consiglio.

4.4. Funzionamento del Consiglio di Amministrazione (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF)

Nel corso dell'esercizio 2021, il Consiglio di Amministrazione ha provveduto ad adottare un proprio regolamento consiliare, in linea con quanto previsto dall'art. 3, Principio IX e Raccomandazione n. 11, del Codice di Corporate Governance che, unitamente allo Statuto, detta le regole per il funzionamento dello stesso (e dei suoi comitati), incluse le modalità di verbalizzazione delle riunioni e delle procedure per la gestione dell'informativa agli amministratori.

Modalità di svolgimento delle riunioni consiliari

Il Consiglio di Amministrazione viene convocato dal Presidente o, in caso di sua assenza o impedimento, dagli Amministratori delegati, ove nominati, periodicamente ovvero ogni qual volta ciò sia reputato opportuno o quando ne sia fatta richiesta da almeno 2 Amministratori. Il Consiglio di Amministrazione può essere inoltre convocato, previa comunicazione al Presidente del Consiglio di Amministrazione, da almeno 2 Sindaci.

Il Consiglio viene convocato con avviso da inviarsi agli Amministratori ed ai Sindaci, almeno 7 giorni prima dell'adunanza contenente una sommaria indicazione degli argomenti da trattare. In caso di urgenza il termine può essere più breve, ma non inferiore a 2 giorni. La convocazione viene fatta nei termini di cui sopra mediante invio a ciascun Amministratore o Sindaco effettivo di lettera raccomandata, telegramma, telefax o messaggio di posta elettronica con conferma della avvenuta ricezione della convocazione. In difetto di avviso il Consiglio è legittimato costituito con la presenza della maggioranza dei suoi componenti e della maggioranza dei membri del Collegio Sindacale, purché tutti i membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale, aventi diritto all'intervento, siano stati informati della riunione e dei punti all'ordine del giorno e gli eventuali assenti abbiano espresso per iscritto, tramite lettera, facsimile, messaggio di posta elettronica o altro mezzo idoneo, di non opporsi alla trattazione degli argomenti all'ordine del giorno della riunione.

Le riunioni del Consiglio di Amministrazione possono essere tenute anche per video o tele conferenza, purché ne sia data notizia nell'avviso di convocazione ed a condizione che tutti i partecipanti possano essere identificati, che sia loro consentito seguire la discussione e intervenire in tempo reale e che sia garantita la contestualità dell'esame e della deliberazione.

L'organizzazione dei lavori consiliari è affidata al Presidente, che cura che agli argomenti all'ordine del giorno sia dedicato un tempo necessario a consentire un costruttivo dibattito, incoraggiando, nello svolgimento delle riunioni, contributi da parte degli Amministratori.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione e l'Amministratore Delegato si adoperano (i) per assicurare che la documentazione relativa agli argomenti posti all'ordine del giorno sia portata a conoscenza degli Amministratori e dei Sindaci con congruo anticipo rispetto alla data della riunione, per permettere loro di esprimersi con consapevolezza degli argomenti sottoposti alla

loro analisi ed approvazione, adottando le modalità necessarie per preservare la riservatezza dei dati e delle informazioni fornite e (ii) per tenere adeguatamente in conto le eventuali esigenze di riservatezza e *price sensitivity* connesse ad alcuni argomenti. La completezza e la tempestività dell'informativa pre-consiliare del Consiglio di Amministrazione sono garantite tramite: (i) invio dell'avviso di convocazione contenente la sommaria indicazione degli argomenti da trattare almeno 7 giorni prima dell'adunanza, nella quasi totalità delle ipotesi, e almeno 2 giorni prima dell'adunanza in caso di urgenza, secondo quanto previsto dallo Statuto; (ii) il coinvolgimento delle competenti strutture societarie che curano e coordinano la predisposizione della documentazione relativa agli argomenti posti all'ordine del giorno, che viene trasmessa con un anticipo di almeno 2 giorni rispetto alla data della riunione, salvo i casi di urgenza, nel qual caso il Presidente cura che siano effettuati adeguati approfondimenti durante le sessioni consiliari. La documentazione di supporto messa a disposizione di consiglieri e sindaci, ove non allegata al verbale, è conservata agli atti della Società, almeno sino al termine del mandato consiliare.

Le riunioni consiliari si svolgono con la partecipazione del segretario del Consiglio, nonché, ove ritenuto opportuno, delle funzioni societarie o dei consulenti esterni coinvolti negli argomenti posti all'ordine del giorno al fine di poter fornire a tutti gli Amministratori gli approfondimenti necessari per acquisire una adeguata informativa in merito alla gestione della Società. Alle riunioni consiliari possono partecipare, se invitati, anche soggetti esterni al Consiglio.

A tale riguardo si segnala che alle riunioni del Consiglio nel corso dell'Esercizio hanno preso parte, su invito del Presidente, il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, il Responsabile della funzione di *Internal Audit*, il capo della divisione "*Strategic Planning*" di Gruppo, il *Group Legal Counsel*, il responsabile della funzione di *Investor Relation*, nonché ulteriori soggetti le cui presenze hanno concorso ad apportare gli opportuni approfondimenti sugli argomenti posti all'ordine del giorno, oltre al Collegio Sindacale.

Ai sensi dell'art. 15 dello Statuto, deve essere redatto apposito verbale delle riunioni del Consiglio, di Amministrazione. Dal verbale devono risultare le discussioni, le deliberazioni assunte, nonché l'eventuale dissenso o voto contrario dei consiglieri.

La verbalizzazione delle riunioni è curata dal Segretario, o – se diverso – dal segretario della riunione, salvi i casi in cui, per legge, è necessario che il verbale sia redatto da un notaio. A seguito della riunione, una bozza del verbale viene trasmessa a tutti i consiglieri e sindaci al fine di recepire eventuali commenti ed osservazioni, che saranno raccolti dal Segretario. Integrato se necessario con gli eventuali commenti pervenuti al Segretario, il testo definitivo del verbale di ciascuna adunanza viene trascritto nell'apposito libro sociale a cura delle competenti strutture aziendali, dopo essere stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta successiva alla riunione di cui si tratti. I verbali, redatti in lingua italiana, sono firmati dal presidente della seduta e dal segretario (del Consiglio o della seduta).

Parte del verbale, relativa alle deliberazioni adottate che richiedono immediata esecuzione, può formare oggetto di certificazione e di estratto da parte del presidente e del segretario della seduta, anche nelle more del completamento del processo di redazione e successiva trascrizione del verbale stesso.

Nel corso dell'Esercizio il funzionamento del Consiglio di Amministrazione è sempre stato rispettato e, in particolare, tutta la documentazione connessa all'informativa pre-consiliare è stata tempestivamente fornita a tutti gli amministratori.

Periodicità delle riunioni consiliari

Nel corso dell'Esercizio, il Consiglio ha tenuto n. 8 riunioni che hanno visto la regolare partecipazione degli Amministratori. In particolare, a fronte di una percentuale di partecipazione complessiva pari al 93% e di una partecipazione degli Amministratori indipendenti pari al 89,6%, la percentuale di partecipazione di ciascun Amministratore è stata rispettivamente pari a: (i) 100%

per Carlo Achermann; (ii) 100% per Stefano Achermann; (iii) 100% per Claudio Berretti; (iv) 100% per Claudio Roberto Calabi; (v) 100% per Francesca Moretti; (vi) 87,5% per Gianluca A. Ferrari; (vii) 62,5% per Lucrezia Reichlin; (viii) 100% per Cristina Spagna; e (ix) 87,5% per Anna Maria Tarantola.

Tutte le riunioni sono state convocate nei termini statutari. La durata media delle riunioni tenutesi nell'Esercizio è stata di circa 82 minuti. Le riunioni si sono tenute esclusivamente tramite modalità telematiche sino all'ultimo trimestre dell'Esercizio; a partire dalla riunione del Consiglio di Amministrazione del 3 novembre 2021 è stato nuovamente autorizzato l'accesso alla sede della Società, pur essendo ammesso in ogni caso l'intervento in video/audiokonferenza.

Nell'esercizio 2022 in corso si sono già tenute, alla data della presente Relazione, 3 riunioni del Consiglio e sono in programma almeno ulteriori 4 sedute.

Attività svolta

Si riportano di seguito le principali attività che il Consiglio ha svolto nel corso dell'Esercizio, in conformità a quanto previsto dalle disposizioni normative e regolamentari applicabili, ivi incluse quelle del Codice di Corporate Governance:

- (i) ha valutato il generale andamento della gestione del Gruppo, i risultati trimestrali, semestrali e annuali, gli indirizzi generali relativi alla gestione delle risorse umane, le operazioni rilevanti, le operazioni effettuate con parti correlate, tenendo in considerazione le informazioni ricevute dagli organi delegati e confrontando i risultati conseguiti con quelli programmati;
- (ii) ha ricevuto una costante informativa sul processo di redazione della dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario di cui al D. Lgs. 254/2016 e ha assunto le opportune determinazioni in merito;
- (iii) ha esaminato ed approvato le operazioni - aventi significativo rilievo strategico, economico e patrimoniale per l'Emittente - dell'Emittente stesso e delle sue controllate.

L'Emittente ha ritenuto di non stabilire specifici criteri per l'individuazione delle operazioni che abbiano un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario per la Società stessa, essendo tali criteri definiti individualmente per ciascuna delle operazioni al momento dell'approvazione delle stesse. Nelle ipotesi in cui la Società sia in procinto di porre in essere operazioni significative, l'Amministratore Delegato mette a disposizione del Consiglio di Amministrazione, con ragionevole anticipo, un quadro riassuntivo delle analisi condotte in termini di coerenza strategica, di fattibilità economica e di atteso ritorno per la Società.

Nella riunione del 15 marzo 2022, il Consiglio ha valutato positivamente la sostanziale adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell'Emittente e delle sue controllate, anche con particolare riferimento al SCIGR, previo parere del Comitato Controllo e Rischi, assunto anche a seguito delle valutazioni svolte dal Responsabile della funzione di *internal audit* della Società. La valutazione dell'assetto amministrativo e contabile è stata condotta anche sulla base di riscontri forniti dal *management* delle controllate del Gruppo.

Nella citata riunione del 15 marzo 2022, il Consiglio ha altresì effettuato un'autovalutazione sul funzionamento del Consiglio stesso e dei suoi Comitati ai sensi del Principio IV e dell'art. 4, Raccomandazione n. 21, del Codice di Corporate Governance. Tale processo di valutazione si è svolto nel mese di febbraio 2022, ha riguardato l'Esercizio 2021 ed è stato effettuato per mezzo di un questionario trasmesso a tutti gli Amministratori, con l'ausilio dello Studio Legale Orsingher Ortu - Avvocati Associati, che supporta l'Emittente per lo svolgimento delle attività di *corporate governance* dello stesso.

Per una più dettagliata informazione sulle risultanze del processo di autovalutazione si rimanda alla sezione 7 della presente Relazione.

4.5. Ruolo del Presidente del Consiglio di Amministrazione

Nell'esercizio delle funzioni ad esso attribuite dalla legge, dallo Statuto e da altre previsioni stabilite dal Regolamento interno per il funzionamento del Consiglio di Amministrazione, nonché in linea con quanto raccomandato dal Codice di Corporate Governance, il Presidente del Consiglio di Amministrazione, con il supporto del Segretario del Consiglio di Amministrazione, cura l'efficace funzionamento dei lavori consiliari, svolgendo un ruolo di raccordo tra amministratori esecutivi e non esecutivi.

In particolare, il Presidente, con l'ausilio del Segretario, cura: (i) 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; (ii) che l'attività dei Comitati sia coordinata con l'attività del Consiglio di Amministrazione, inter alia partecipando alle riunioni dei Comitati medesimi; (iii) d'intesa con l'Amministratore Delegato, che i dirigenti della Società e quelli delle società del Gruppo che ad essa fa capo e i responsabili delle funzioni aziendali competenti secondo la materia siano invitati e intervengano alle riunioni consiliari, anche su richiesta di singoli amministratori, per fornire gli opportuni approfondimenti sugli argomenti posti all'ordine del giorno; (iv) che tutti i componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale della Società 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; (v) l'adeguatezza e la trasparenza del processo di autovalutazione dell'organo di amministrazione.

In particolare, nel corso dell'Esercizio il Presidente del Consiglio di Amministrazione, in ottemperanza alla Raccomandazione 12 del Codice di Corporate Governance, ha curato l'idoneità e la tempestività delle informative pre-consiliari, anche nel rispetto del regolamento interno sul funzionamento del Consiglio di Amministrazione adottato dalla Società (e descritto nella sezione 4.4 della presente Relazione), avendo contestualmente cura e intesa con l'Amministratore Delegato che fosse garantito il diritto di intervento dei singoli amministratori alle riunioni consiliari, se del caso anticipando/posticipando dette riunioni. Nel corso dell'Esercizio 2021, inoltre, il Presidente dell'organo amministrativo ha garantito il coordinamento dell'attività dei comitati consiliari con l'attività del Consiglio di Amministrazione presenziandone le funzioni istruttorie, propositive e consultive.

Il Presidente, sulla base delle varie materie trattate e delle relative esigenze, ha invitato di volta in volta nel corso dell'Esercizio i soggetti coinvolti nelle delibere assunte ed esperti in materia. Infatti, anno ripetutamente preso parte alle riunioni dell'organo amministrativo: la Dott.ssa Manuela Mascarini quale dirigente responsabile alla redazione dei documenti contabili societari, il Dott. Luca Londer quale head of strategic planning, l'Avv. Massimo Leopizzi quale General Counsel del gruppo, la Dott.ssa Simona Pastorino quale responsabile delle funzioni di Internal Audit, il Dott. Claudio Cornini, quale investor relator, il Dott. Andrea Angrisani, quale responsabile international network development, e il Dott. Eugenio Fabris, capo HR del gruppo.

Il Presidente ha inoltre curato attuato un *Induction Programme* a cui gli Amministratori potessero partecipare, finalizzato a fornire loro un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui opera l'Emittente, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione, dei principi di corretta gestione dei rischi nonché del quadro normativo e autoregolamentare di riferimento. In particolare, una sessione informativa è stata organizzata nel mese di marzo 2021 e si è poi tenuto nel corso dell'Esercizio un ciclo di circa 12 incontri, in modalità webinar. Inoltre, al fine di mantenere adeguata tale conoscenza, gli Amministratori ricevono ogni qualvolta necessario informazioni e aggiornamenti sulle materie anzidette.

Inoltre il Presidente ha verificato, anche mediante il coinvolgimento di uno studio legale, l'adeguatezza e la trasparenza del processo di autovalutazione del Consiglio che è stato eseguito nel corso dell'Esercizio 2021. L'analisi è stata condotta attraverso la compilazione, in forma anonima, di un questionario da parte di ciascun Amministratore volta alla formulazione di un'autovalutazione del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati. L'analisi svolta si è concentrata sui profili più qualificanti concernenti il Consiglio stesso, quali: (i) dimensione, composizione e funzionamento del Consiglio di Amministrazione; (ii) dimensione, composizione e funzionamento dei comitati interni al Consiglio di Amministrazione; (iii) comunicazione tra Consiglio di Amministrazione e alta direzione – induction programme; (iv) corporate governance e governance del rischio.

Il Consiglio di Amministrazione in data 30 luglio 2021 ha adottato la politica di dialogo con gli azionisti e il Presidente, nel corso della riunione del 15 marzo 2022, ha informato il Consiglio sullo sviluppo e sui contenuti del dialogo intervenuto negli ultimi mesi dell'Esercizio.

Segretario del Consiglio di Amministrazione

In data 29 marzo 2021, il Consiglio di Amministrazione ha nominato l'Avv. Massimo Leopizzi, *Group General Counsel*, quale segretario del Consiglio, in linea con quanto previsto dall'art. 3, Raccomandazione n. 18, del Codice di Corporate Governance.

Il Segretario del consiglio è nominato – e, all'occorrenza, revocato – dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Presidente, che valuta altresì la sussistenza di adeguati requisiti di professionalità.

Il Presidente si avvale del Segretario per la convocazione, l'organizzazione, lo svolgimento e la predisposizione della documentazione delle riunioni del Consiglio di Amministrazione.

Il Segretario supporta l'attività del Presidente e fornisce con imparzialità di giudizio assistenza e consulenza al Consiglio su ogni aspetto rilevante per il corretto funzionamento del sistema di governo societario.

4.6. Consiglieri Esecutivi

Amministratore Delegato

Con delibera del Consiglio di Amministrazione del 22 aprile 2020, sono stati conferiti all'Amministratore Delegato, Dott. Stefano Achermann, i seguenti poteri:

- a) gestire, dirigere ed amministrare le attività operative della Società svolgendo anche azione di indirizzo, coordinamento, e controllo delle attività delle società controllate ciascuna finalizzata alla produzione di beni e servizi in coerenza con il proprio oggetto sociale;
- b) individuare le linee di indirizzo strategico della Società e del Gruppo in tema di politica di alleanze, acquisizioni/dismissioni di nuove attività, azioni di sviluppo dei perimetri esistenti da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, attivando – una volta approvate - i necessari rapporti di coordinamento e controllo sull'azione delle società controllate, collegate o partecipate al fine della realizzazione degli obiettivi di Gruppo;
- c) definire l'organizzazione della Società attraverso le aree e le funzioni aziendali da lui stesso preposte. In particolare, tra l'altro: le risorse umane e le relazioni sindacali, il controllo di qualità e la *customer satisfaction*, la pianificazione strategica e l'*investor relations*, gli affari legali e societari, l'amministrazione ed il bilancio, le attività finanziarie e di tesoreria, le attività di controllo di gestione;
- d) dare esecuzione alle deliberazioni del Consiglio di Amministrazione compiendo gli atti, anche di straordinaria amministrazione, deliberati dal Consiglio stesso;

- e) deliberare e compiere tutti gli atti che rientrano nell'ordinaria amministrazione della Società;
- f) redigere, diffondere e monitorare l'osservanza, da parte di tutte le società controllate, di un regolamento di Gruppo che definisca le materie riservate ad una preventiva autorizzazione dell'Emittente;
- g) esercitare la responsabilità di datore di lavoro (di cui al D. Lgs. 81/08 e seg.), e di titolare del trattamento dei dati (di cui al D. Lgs. 196/03) nonché di dirigente delegato alla sicurezza).

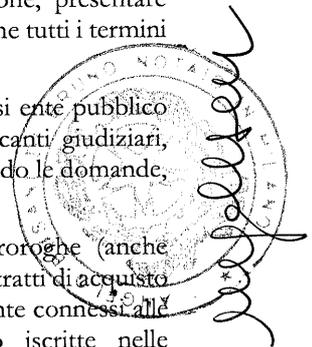
Nella generalità delle attribuzioni e dei poteri come sopra conferiti, si intendono espressamente compresi, a titolo esemplificativo e non esaustivo, i seguenti poteri, che potranno essere esercitati dall'Amministratore Delegato, con firma singola, salvo quanto diversamente previsto al punto 29 che segue e con facoltà di sub-delega, e fermi restando comunque i poteri riservati al Consiglio di Amministrazione:

1. rappresentare la Società davanti a qualsiasi autorità giudiziaria e amministrativa, sia ordinaria, sia speciale, in qualsiasi procedura ed in qualsiasi grado e sede di giurisdizione, anche in sede di revocazione o di cessazione con poteri di deliberare, proporre e sottoscrivere qualunque dichiarazione, domanda, eccezione, ricorso, opposizione, difesa e qualunque atto di qualsiasi natura; proporre e rimettere querele e rinunciare alle stesse, presentare denunce, costituirsi parte civile in processi penali, intervenire nei processi penali in rappresentanza delle società del gruppo in qualità di parte offesa, definire e compromettere in arbitri, anche amichevoli compositori, qualsiasi vertenza, sia in base a clausola compromissoria, sia in base a separati atti di compromesso, nominando arbitri e provvedendo a tutte le formalità inerenti e relative ai conseguenti giudizi arbitrali; rappresentare la società nelle procedure concorsuali; conciliare o transigere in sede giudiziale le controversie; deferire e riferire giuramenti, deferire e rispondere ad interrogatori ed interPELLI anche in materia di falso civile; fare ed esigere depositi giudiziari rilasciando quietanza di discarico; compiere tutto quanto precede anche a mezzo di speciali procuratori con potestà di nominare avvocati e procuratori rilasciando per conto delle società del gruppo le relative procure alle liti sia generali che speciali e di eleggere domicilio, nonché di nominare procuratori speciali per rappresentare la Società;
2. effettuare ogni operazione presso la motorizzazione civile e/o il pubblico registro automobilistico relativa, tra l'altro, al trasferimento della proprietà di autoveicoli, aggiornare i certificati e sottoscrivere i relativi contratti e documenti per conto della società;
3. aprire e chiudere conti correnti bancari e postali e su di essi operare; trarre assegni bancari, richiedere assegni circolari, ordinativi di pagamento o di accredito, nei limiti delle somme che risultino comunque disponibili, effettuare pagamenti di debiti aziendali di qualunque importo e natura, in qualsiasi forma; emettere, firmare e girare tratte concordate con la clientela italiana e straniera a copertura di forniture della società; in generale, compiere qualsiasi atto dispositivo di somme, valori, crediti, effetti di commercio, divise, ecc.;
4. firmare la corrispondenza della Società;
5. indirizzare, controllare e monitorare l'andamento delle società direttamente o indirettamente controllate, riferendo al Consiglio di Amministrazione sull'attività e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale da esse svolte;
6. proporre al Consiglio di Amministrazione della Società eventuali mutamenti della struttura organizzativa del Gruppo anche attraverso operazioni straordinarie sul capitale sociale, finalizzati ad assicurare l'unità operativa del gruppo, nonché l'indirizzo tecnico e amministrativo;
7. curare i rapporti e rappresentare la Società di fronte alla Banca d'Italia in tutte le operazioni finanziarie, valutarie e di altra natura;

8. curare i rapporti con - e rappresentare la Società presso – Consob e Borsa Italiana ed ogni altra autorità pubblica o indipendente;
9. curare i rapporti con le banche e/o le imprese di investimento;
10. rappresentare in Italia ed all'estero la Società presso qualunque organo e/o ufficio dell'Unione Europea, l'amministrazione dello stato, gli enti pubblici territoriali e non, gli uffici pubblici e privati, le organizzazioni di categoria e sindacali, gli uffici doganali, gli uffici postali e telegrafici;
11. rappresentare, proponendo domande, istanze, ricorsi, reclami, la Società innanzi alle autorità giudiziarie ed amministrative, e ad ogni altra autorità pubblica e/o indipendente quale, a titolo esemplificativo, le autorità garanti della concorrenza e del mercato, autorità garante per la protezione dei dati personali, autorità per le garanzie nelle comunicazioni, autorità per l'energia elettrica e il gas, anche con facoltà di agire e stare in giudizio nominando avvocati e procuratori alle liti;
12. rappresentare la Società presso le camere di commercio e gli uffici del registro delle imprese richiedere, depositare e/o ritirare presso gli stessi, nonché presso gli altri uffici amministrativi, finanziari e postali, pubblici o privati, qualsiasi certificato, dichiarazione, documento, atto in genere, nonché lettere, raccomandate, assicurate, plichi, valori, titoli, merci, ecc.; compiere con enti pubblici e/o privati qualsiasi atto al fine di ottenere le utenze necessarie all'esercizio dell'impresa sociale;
13. rappresentare la Società avanti alla direzione generale, all'ufficio del registro, agli uffici tecnici tributari, agli uffici distrettuali delle imposte, agli uffici iva, agli uffici comunali, compresi quelli competenti per le imposte locali ed, in generale, avanti alle amministrazioni finanziarie centrali, locali ed agli enti pubblici territoriali, sottoscrivere e presentare ricorsi, dichiarazioni di redditi della Società, dichiarazioni di sostituti di imposta ed ogni altra dichiarazione prevista dalla normativa tributaria; presentare ricorsi contro qualunque atto e/o provvedimento emesso dalle suddette amministrazioni finanziarie avanti alle commissioni tributarie ed agli altri organi giudicanti competenti, proporre impugnazioni ed appelli, accettare e sottoscrivere le relative transazioni, convenendone tutti i termini anche economici; firmare le denunce di comunicazione valutaria statistica, e quant'altro necessario per tutte le operazioni connesse con il commercio internazionale, di esportazione, importazione e transito;
14. presentare domande e svolgere qualsiasi pratica intesa ad ottenere il riconoscimento di agevolazioni finanziarie e/o fiscali, dalla legislazione comunitaria, primaria e secondaria nazionale e/o dalla normativa emanata da enti pubblici territoriali e/o da altri enti pubblici;
15. in materia di operazioni bancarie e finanziarie in genere, trattare e definire, con banche ed istituti di credito, affidamenti e finanziamenti in Euro o valuta estera, utilizzabili in qualsivoglia forma fino a un massimo di Euro 5.000.000 per operazione, con espresso potere di sottoscrivere i relativi contratti e accordi annessi e ancillari; aprire e chiudere conti correnti bancari e postali e su di essi operare; disporre la concessione e l'utilizzo di aperture di credito; trattare e definire condizioni e modalità di provvista e di impiego anche nell'interesse delle società controllate direttamente od indirettamente; ottenere fidejussioni (bancarie e assicurative), avalli, garanzie in genere per le obbligazioni assunte dalla Società verso terzi e nell'interesse della stessa; rilasciare, o far rilasciare, da banche, società finanziarie, garanzie di firma nell'interesse della Società ovvero nell'interesse o, comunque, in favore e a beneficio di società dalla stessa direttamente e/o indirettamente controllate, per lo svolgimento della sua impresa; trarre assegni bancari, richiedere assegni circolari, ordinativi di pagamento o di accreditamento, nei limiti delle somme che risultino comunque disponibili; girare, negoziare, quietanzare assegni e vaglia all'ordine della Società od a questa girati; disporre del loro relativo importo, ordinarne il protesto; girare per l'incasso ed allo sconto, e quietanzare cambiali e tratte all'origine della società od a questo girate; disporre del loro ricavo, ordinarne il protesto;

aprire e chiudere conti correnti postali, effettuare sugli stessi versamenti e prelevamenti, rilasciare quietanze; incassare somme, nonché vaglia, assegni, effetti e titoli presso banche, esigere crediti e ritirare valori da chiunque e per qualsiasi causale dovuti alla Società; effettuare pagamenti di debiti aziendali di qualunque importo e natura, in qualsiasi forma; emettere, firmare e girare tratte concordate con la clientela italiana e straniera a copertura di forniture della Società; in generale, compiere qualsiasi atto dispositivo di somme, valori, crediti, effetti di commercio, divise, ecc.; effettuare trasferimenti di fondi e altre operazioni finanziarie intra-gruppo con le società controllate, senza limiti di importo;

16. ancora in materia di operazioni finanziarie, sottoscrivere contratti di locazione finanziaria purché aventi ad oggetto la locazione di beni attinenti all'oggetto sociale, con durata non superiore ai nove anni, un ammontare massimo di Euro 5.000.000 per anno; concludere operazioni di factoring, sottoscrivere i relativi contratti, determinare i crediti da cedere, il prezzo delle cessioni, determinare le condizioni del factoring, convenendo patti e clausole, a contenuto sia reale che obbligatorio;
17. rappresentare la Società avanti le società di assicurazione e riassicurazione, presentare denunce di danni, presenziare alle perizie, accettare transazioni, convenendone tutti i termini anche economici;
18. intervenire e concorrere negli appalti pubblici in genere, banditi da qualsiasi ente pubblico e/o privato, internazionale, comunitario, nazionale e/o locale, e negli incanti giudiziari, rappresentando la Società in ogni fase dei relativi procedimenti, sottoscrivendo le domande, le istanze e le comunicazioni;
19. concludere, modificare, risolvere, consentire novazioni, rinnovazioni, proroghe (anche tacite), transigendo ogni vertenza relativa ai seguenti contratti passivi: a) contratti di acquisto riguardanti il patrimonio mobiliare della Società direttamente o indirettamente connessi alle attività societarie (ad esclusione delle partecipazioni che verrebbero iscritte nelle immobilizzazioni finanziarie per le quali si richiede una apposita delibera consiliare), comprese le attrezzature per gli impianti della Società, i mobili per gli uffici, le materie prime, gli autoveicoli ed ogni altro tipo di beni mobili soggetti a registrazione; b) contratti di locazione di durata non superiore a nove anni, di affitto, di comodato, di beni mobili ed immobili; c) contratti di prestazione di servizi, sub contratti ed ogni altro tipo di contratti di fornitura; contratti di spedizione e contratti per il trasporto di persone e/o cose per terra, aria o mare; d) contratti di assicurazione e riassicurazione per ogni rischio e per ogni ammontare; e) contratti di mandato, di commissione, di agenzia (con o senza rappresentanza) di distribuzione, di intermediazione, di deposito e/o conto deposito, di pubblicità, di sponsorizzazione, di consulenza in genere; f) contratti relativi a software e/o hardware; g) contratti relativi a beni immateriali riguardanti la proprietà intellettuale; h) qualunque altro contratto passivo. Il potere di cui al presente punto 19) sarà esercitato per i contratti aventi importo annuo inferiore od uguale ad Euro 1.500.000;
20. in materia di sicurezza sul lavoro, prevenzione degli infortuni e tutela dell'ambiente (anche di lavoro), compiere tutti gli atti necessari, compresa l'attribuzione di mansioni e la nomina di delegati responsabili di settore, che agiscano anche quali procuratori, per assicurare ovunque il rispetto delle leggi in materia di sicurezza ed igiene nei luoghi di lavoro e protezione e tutela dell'ambiente e della salute dei lavoratori; rappresentare la società nei rapporti con i terzi, inclusi i consulenti, e con le autorità amministrative e giudiziarie, nell'ambito dei poteri conferiti al presente punto; provvedere a fornire e sovrintendere alla massima informazione ai lavoratori (subordinati, ausiliari e/o autonomi) degli eventuali rischi, generici e specifici, connessi allo svolgimento del lavoro cui possono essere esposti, rendendo note le norme essenziali di prevenzione, sicurezza e igiene mediante affissione degli ambienti di lavoro di estratti delle stesse e comunque con ogni altro idoneo mezzo che ne possa rendere più utile ed immediata la conoscenza; predisporre ed applicare una adeguata normativa interna di



protezione, sicurezza ed igiene ambientale e degli ambienti, in conformità alle vigenti disposizioni normative; disporre, controllare ed esigere, anche in applicazione delle norme disciplinari, che tutti osservino le norme di legge e delle disposizioni interne in materia di sicurezza, tutela ed igiene ambientale e degli alimenti utilizzando tutto quanto messo a loro disposizione; provvedere a vigilare che tutti i dispositivi di sicurezza ed i mezzi anche personali di protezione, siano sempre utilizzati ed in perfetto stato di efficienza, avvalendosi per tale controllo di personale preposto che dovrà segnalare le eventuali inosservanze del caso; verificare costantemente la rispondenza di tutti gli impianti ed attrezzature e quant'altro alle disposizioni di legge, adeguandole alle nuove tecnologie in materia di sicurezza, igiene ed ecologia e a quanto richiesto dalla normative di prevenzione incendi; curare ogni adempimento di carattere amministrativo connesso all'ecologia e alla sicurezza e igiene sul lavoro;

21. rappresentare la Società avanti all'ispettorato del lavoro, ai sindacati, agli uffici del lavoro, agli enti di previdenza e/o assistenza sociale; provvedere alla regolare tenuta dei libri e dei documenti obbligatori contemplati da leggi e regolamenti in materia di lavoro e di previdenza; sottoscrivere e presentare dichiarazioni, comunicazioni, attestazioni, ai fini della normativa in tema di previdenza e/o assistenza sociale, nonché in materia di assicurazione contro gli infortuni sul lavoro, condurre e/o transigere le controversie convenendone tutti i termini anche economici;
22. assumere, trasferire, sospendere, licenziare il personale di ogni ordine e grado, ad esclusione dei dirigenti aventi una retribuzione annua lorda superiore ad Euro 400.000,00, fissarne le condizioni, le qualifiche, la categoria ed il grado, determinarne le retribuzioni, i compensi e le attribuzioni; concludere contratti di formazione lavoro e contratti di consulenza; nominare e revocare agenti, sub agenti, commissionari, piazzisti, rappresentanti ed in genere ausiliari di commercio per la vendita in Italia ed all'estero dei prodotti e servizi della Società;
23. chiedere attestati di privativa in genere (nessuno escluso od eccettuato) e di brevetti, per invenzioni industriali e per modelli di utilità, proroghe e complementi, in Italia ed all'estero, e far valere i diritti della Società nel campo della proprietà intellettuale; chiedere la registrazione dei marchi, comunque costituiti, in Italia e all'estero, svolgendo ogni conseguente adempimento;
24. concorrere ad aste pubbliche, gare e private licitazioni anche per forniture alle pubbliche amministrazioni, impegnandosi ed agendo a nome della società nell'assicurazione dei relativi atti e/o eventuali accordi ad essi correlati;
25. partecipare a tutte le sedute pubbliche delle commissioni aggiudicatrici di aste pubbliche, gare, licitazioni private, procedure negoziate indette da pubbliche amministrazioni, centrali e locali, e da qualsiasi ente o organismo, pubblico o privato. compiere tutti gli atti e le operazioni che risultino strumentali, integrativi o comunque consequenziali rispetto a quelli indicati nei punti precedenti;
26. nominare e revocare procuratori generali e speciali, fissandone i poteri nell'ambito di quelli propri e l'eventuale compenso; conferire, modificare e revocare incarichi di consulenza e di collaborazione professionale;
27. rappresentare la Società nelle assemblee ordinarie e straordinarie delle società e/o degli enti partecipati, con ogni inerente potere di rappresentanza e autorizzazione, ed, a tal fine, costituire mandatari o delegati ai sensi di legge;
28. istituire ovvero chiudere, sia in Italia che all'estero, filiali, uffici, depositi, agenzie e rappresentanze che non abbiano natura di sede secondaria;
29. assumere, con firma congiunta a quella del Presidente, qualsiasi provvedimento di competenza del Consiglio di Amministrazione che abbia carattere di urgenza, nell'interesse

della Società, con l'obbligo di riferirne al Consiglio di Amministrazione stesso alla prima adunanza.

In virtù dei poteri conferitigli dal Consiglio di Amministrazione, l'Amministratore Delegato Dott. Stefano Achermann è qualificabile come principale responsabile della gestione dell'impresa (*chief executive officer*). Si precisa altresì che non ricorrono, con riferimento al Dott. Stefano Achermann, situazioni di *interlocking directorate*.

Ai sensi dell'art. 18 dello Statuto, la firma e la rappresentanza legale della Società di fronte ai terzi ed in giudizio spetta al Presidente del Consiglio di Amministrazione. Entro i limiti della delega, la firma e la rappresentanza della Società spettano anche all'Amministratore Delegato, Dott. Stefano Achermann.

Presidente del Consiglio di Amministrazione

Con delibera del Consiglio di Amministrazione del 22 aprile 2020 sono stati conferiti al Presidente, Dott. Carlo Achermann, i poteri di seguito indicati:

1. rappresentare la Società davanti a qualsiasi autorità giudiziaria e amministrativa, sia ordinaria, sia speciale, in qualsiasi procedura ed in qualsiasi grado e sede di giurisdizione, anche in sede di revocazione o di cessazione con poteri di deliberare, proporre e sottoscrivere qualunque dichiarazione, domanda, eccezione, ricorso, opposizione, difesa e qualunque atto di qualsiasi natura; proporre e rimettere querele e rinunciare alle stesse, presentare denunce, costituirsi parte civile in processi penali, intervenire nei processi penali in rappresentanza delle società del gruppo in qualità di parte offesa, definire e compromettere in arbitri, anche amichevoli compositori, qualsiasi vertenza, sia in base a clausola compromissoria, sia in base a separati atti di compromesso, nominando arbitri e provvedendo a tutte le formalità inerenti e relative ai conseguenti giudizi arbitrali; rappresentare la società nelle procedure concorsuali; conciliare o transigere in sede giudiziale le controversie; deferire e riferire giuramenti; deferire e rispondere ad interrogatori ed interpellazioni anche in materia di falso civile; fare ed esigere depositi giudiziari rilasciando quietanza di discarico; compiere tutto quanto precede anche a mezzo di speciali procuratori con potestà di nominare avvocati e procuratori rilasciando per conto delle società del gruppo le relative procure alle liti sia generali che speciali e di eleggere domicilio, nonché di nominare procuratori speciali per rappresentare la Società;
2. effettuare ogni operazione presso la motorizzazione civile e/o il pubblico registro automobilistico relativa, tra l'altro, al trasferimento della proprietà di autoveicoli, aggiornare i certificati e sottoscrivere i relativi contratti e documenti per conto della Società;
3. aprire e chiudere conti correnti bancari e postali e su di essi operare; trarre assegni bancari, richiedere assegni circolari, ordinativi di pagamento o di accreditamento, nei limiti delle somme che risultino comunque disponibili, effettuare pagamenti di debiti aziendali di qualunque importo e natura, in qualsiasi forma; emettere, firmare e girare tratte concordate con la clientela italiana e straniera a copertura di forniture della società; in generale, compiere qualsiasi atto dispositivo di somme, valori, crediti, effetti di commercio, divise, ecc.;
4. firmare la corrispondenza della Società;
5. indirizzare, monitorare e controllare le attività delle società direttamente o indirettamente partecipate, ovunque locate, riferendo al Consiglio di Amministrazione sull'attività da esse svolte e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale;
6. definire le attività di gestione, sviluppo ed eventuale ristrutturazione del portafoglio di partecipazioni, anche attraverso operazioni di acquisizione, operazioni straordinarie sul capitale o cessioni di società e/o di rami di azienda;
7. curare i rapporti con le banche e/o le imprese di investimento;

8. rappresentare in Italia ed all'estero la Società presso qualunque organo e/o ufficio dell'Unione Europea, l'amministrazione dello stato, gli enti pubblici territoriali e non, gli uffici pubblici e privati, le organizzazioni di categoria e sindacali, gli uffici doganali, gli uffici postali e telegrafici;
9. rappresentare, proponendo domande, istanze, ricorsi, reclami, la Società innanzi alle autorità giudiziarie ed amministrative, e ad ogni altra autorità pubblica e/o indipendente quale, a titolo esemplificativo, le autorità garanti della concorrenza e del mercato, autorità garante per la protezione dei dati personali, autorità per le garanzie nelle comunicazioni, autorità per l'energia elettrica e il gas, anche con facoltà di agire e stare in giudizio nominando avvocati e procuratori alle liti;
10. rappresentare la Società presso le camere di commercio e gli uffici del registro delle imprese richiedere, depositare e/o ritirare presso gli stessi, nonché presso gli altri uffici amministrativi, finanziari e postali, pubblici o privati, qualsiasi certificato, dichiarazione, documento, atto in genere, nonché lettere, raccomandate, assicurate, plichi, valori, titoli, merci, ecc.; compiere con enti pubblici e/o privati qualsiasi atto al fine di ottenere le utenze necessarie all'esercizio dell'impresa sociale;
11. rappresentare la Società avanti alla direzione generale, all'ufficio del registro, agli uffici tecnici tributari, agli uffici distrettuali delle imposte, agli uffici iva, agli uffici comunali, compresi quelli competenti per le imposte locali ed, in generale, avanti alle amministrazioni finanziarie centrali, locali ed agli enti pubblici territoriali, sottoscrivere e presentare ricorsi, dichiarazioni di redditi della Società, dichiarazioni di sostituti di imposta ed ogni altra dichiarazione prevista dalla normativa tributaria; presentare ricorsi contro qualunque atto e/o provvedimento emesso dalle suddette amministrazioni finanziarie avanti alle commissioni tributarie ed agli altri organi giudicanti competenti, proporre impugnazioni ed appelli, accettare e sottoscrivere le relative transazioni, convenendone tutti i termini anche economici; firmare le denunce di comunicazione valutaria statistica, e quant'altro necessario per tutte le operazioni connesse con il commercio internazionale, di esportazione, importazione e transito;
12. presentare domande e svolgere qualsiasi pratica intesa ad ottenere il riconoscimento di agevolazioni finanziarie e/o fiscali, dalla legislazione comunitaria, primaria e secondaria nazionale e/o dalla normativa emanata da enti pubblici territoriali e/o da altri enti pubblici;
13. in materia di operazioni bancarie e finanziarie in genere, trattare e definire, con banche ed istituti di credito, affidamenti e finanziamenti in Euro o valuta estera, utilizzabili in qualsivoglia forma fino a un massimo di Euro 5.000.000 per operazione, con espresso potere di sottoscrivere i relativi contratti e accordi annessi e ancillari; aprire e chiudere conti correnti bancari e postali e su di essi operare; disporre la concessione e l'utilizzo di aperture di credito; trattare e definire condizioni e modalità di provvista e di impiego anche nell'interesse delle società controllate direttamente od indirettamente; ottenere fidejussioni (bancarie ed assicurative), avalli, garanzie in genere per le obbligazioni assunte dalla Società verso terzi e nell'interesse della stessa; rilasciare, o far rilasciare, da banche, società finanziarie, garanzie di firma nell'interesse della Società ovvero nell'interesse o, comunque, in favore e a beneficio di società dalla stessa direttamente e/o indirettamente controllate, per lo svolgimento della sua impresa; trarre assegni bancari, richiedere assegni circolari, ordinativi di pagamento o di accreditamento, nei limiti delle somme che risultino comunque disponibili; girare, negoziare, quietanzare assegni e vaglia all'ordine della Società od a questa girati; disporre del loro relativo importo, ordinarne il protesto; girare per l'incasso ed allo sconto, e quietanzare cambiali e tratte all'origine della società od a questo girate; disporre del loro ricavo, ordinarne il protesto; aprire e chiudere conti correnti postali, effettuare sugli stessi versamenti e prelievi, rilasciare quietanze; incassare somme, nonché vaglia, assegni, effetti e titoli presso banche, esigere crediti e ritirare valori da chiunque e per qualsiasi causale dovuti alla Società; effettuare pagamenti di debiti aziendali di qualunque importo e natura, in qualsiasi forma; emettere,

firmare e girare tratte concordate con la clientela italiana e straniera a copertura di forniture della Società; in generale, compiere qualsiasi atto dispositivo di somme, valori, crediti, effetti di commercio, divise, ecc.; effettuare trasferimenti di fondi e altre operazioni finanziarie intra-gruppo con le società controllate, senza limiti di importo;

14. ancora in materia di operazioni finanziarie, sottoscrivere contratti di locazione finanziaria purché aventi ad oggetto la locazione di beni attinenti all'oggetto sociale, con durata non superiore ai nove anni, un ammontare massimo di Euro 5.000.000 per anno; concludere operazioni di factoring, sottoscrivere i relativi contratti, determinare i crediti da cedere, il prezzo delle cessioni, determinare le condizioni del factoring, convenendo patti e clausole, a contenuto sia reale che obbligatorio;
15. rappresentare la Società avanti le società di assicurazione e riassicurazione, presentare denunce di danni, presenziare alle perizie, accettare transazioni, convenendone tutti i termini anche economici;
16. nominare e revocare procuratori generali e speciali, fissandone i poteri nell'ambito di quelli propri e l'eventuale compenso; conferire, modificare e revocare incarichi di consulenza e di collaborazione professionale;
17. rappresentare la Società nelle assemblee ordinarie e straordinarie delle società e/o degli enti partecipati, con ogni inerente potere di rappresentanza e autorizzazione, e, a tal fine, costituire mandatari o delegati ai sensi di legge;
18. istituire ovvero chiudere, sia in Italia che all'estero, filiali, uffici, depositi, agenzie e rappresentanze che non abbiano natura di sede secondaria;
19. assumere, con firma congiunta a quella dell'Amministratore Delegato, qualsiasi provvedimento di competenza del Consiglio di Amministrazione che abbia carattere di urgenza, nell'interesse della Società, con l'obbligo di riferirne al Consiglio di Amministrazione stesso alla prima adunanza.

Il Consiglio di Amministratore ha ritenuto di conferire al Presidente deleghe per una più efficiente e fluida gestione dell'operatività della Società.

Il Presidente non è il principale responsabile della gestione dell'Emittente né è azionista di controllo dell'Emittente.

Comitato esecutivo ex art. 123-bis, comma 2, lettera d) TUF

Alla Data di Riferimento non è costituito il Comitato esecutivo.

Informativa al Consiglio da parte dei consiglieri/organi delegati

L'Amministratore Delegato ha fornito, con cadenza almeno trimestrale, al Consiglio di Amministrazione adeguata informativa sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per dimensioni e caratteristiche effettuate dalla Società e dalle sue controllate.

Gli Amministratori hanno riferito al Collegio Sindacale tempestivamente, e comunque con periodicità trimestrale, in sede di riunione del Consiglio di Amministrazione, sull'attività svolta e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate dalla Società e dalle società controllate, allo scopo di porre il Collegio Sindacale nella condizione di poter valutare se le operazioni deliberate e poste in essere siano conformi alla legge e allo Statuto e non siano, invece, manifestamente imprudenti o in contrasto con le delibere assunte dall'Assemblea o tali da compromettere l'integrità del patrimonio sociale.

In particolare, gli Amministratori riferiscono sulle operazioni nelle quali essi abbiano un interesse, per conto proprio o di terzi, e sulle eventuali operazioni atipiche, inusuali o con parti correlate.

Altri consiglieri esecutivi

Alla Data di Riferimento, oltre all'Amministratore Delegato ed al Presidente, non vi sono altri Amministratori dotati di deleghe.

4.7. Amministratori Indipendenti e Lead Independent Director

Ai sensi del combinato disposto degli artt. 147-*ter*, comma 4, e 148, comma 3, del TUF e conformemente a quanto prescritto dall'art. 2.2.3, comma 3, lettera m), del Regolamento Borsa e dall'art. IA.2.10.6 delle Istruzioni al Regolamento Borsa, nonché in ottemperanza a quanto raccomandato Codice di Corporate Governance, sono attualmente presenti nel Consiglio di Amministrazione 6 Amministratori indipendenti, nelle persone del Dott. Gianluca A. Ferrari, del Dott. Claudio Roberto Calabi, della Dott.ssa Cristina Spagna, Dott.ssa Lucrezia Reichlin, Dott.ssa Anna Maria Tarantola e Dott.ssa Francesca Moretti.

Gli Amministratori di cui sopra hanno indicato la loro idoneità a qualificarsi come indipendenti dichiarando, in particolare, all'atto della loro nomina, di possedere i requisiti d'indipendenza previsti dall'art. 148, comma 3, TUF, nonché dall'art. 2, Raccomandazione n. 7, del Codice di Corporate Governance.

La procedura seguita dal Consiglio ai fini della verifica dell'indipendenza prevede infatti che la sussistenza del requisito sia dichiarata dall'Amministratore in occasione della presentazione delle candidature nonché all'atto dell'accettazione della nomina, e che sia successivamente accertata dal Consiglio di Amministrazione.

Il Consiglio ha ritenuto che gli elementi informativi richiesti agli Amministratori indipendenti al momento dell'accettazione della carica, con la compilazione di una apposita scheda all'atto della sottoscrizione dell'attestazione di indipendenza (che viene richiesto di aggiornare almeno una volta all'anno), siano sufficientemente analitici per consentire al Consiglio di svolgere le opportune valutazioni circa la sussistenza o meno del requisito. Ai fini di tali valutazioni, il Consiglio di Amministrazione non ha ritenuto di fissare ex ante criteri quantitativi e qualitativi per valutare la significatività (i) delle eventuali relazioni commerciali, finanziarie o professionali con la Società o con le società del Gruppo - o i relativi amministratori esecutivi o il top management - ovvero con un soggetto che, anche insieme ad altri attraverso un patto parasociale, controlla la Società (o con i relativi amministratori esecutivi o il top management); (ii) della eventuale remunerazione aggiuntiva, preferendo piuttosto esaminare le relazioni commerciali, finanziarie e professionali eventualmente intrattenute e l'eventuale remunerazione aggiuntiva sulla base della loro effettiva rilevanza caso per caso, anche tenuto conto della situazione economico-finanziario dell'interessato. A tal fine, sono prese in considerazione anche quelle relazioni che, sebbene non significative dal punto di vista economico, sono particolarmente rilevanti per il prestigio dell'interessato.

Il Consiglio di Amministrazione, nella riunione tenutasi in data 15 marzo 2022, ha nuovamente provveduto a svolgere le opportune verifiche in merito ai requisiti di indipendenza in capo a ciascun Amministratore indipendente, sulla base anche dell'informativa fornita dagli interessati. L'esito di tali valutazioni è stato reso noto al mercato con comunicato stampa del 15 marzo 2022, disponibile sul sito internet della Società <https://www.be.tse.it/it/investors/comunicati stampa>.

In tale sede, il Collegio Sindacale ha confermato di aver svolto tutte le verifiche necessarie circa la corretta applicazione dei criteri e delle procedure di accertamento adottate dal Consiglio di Amministrazione per valutare l'indipendenza dei propri membri. I risultati di tali verifiche sono resi noti nella relazione del Collegio Sindacale all'Assemblea ai sensi dell'art. 153 TUF, alla quale si rinvia.

Ciascun amministratore ha fornito tutti gli elementi necessari o utili alle suddette valutazioni da parte del Consiglio.

Non qualificandosi la Società come "società grande", in linea con quanto previsto dall'art. 2, Raccomandazione n. 5, del Codice di Corporate Governance, gli Amministratori indipendenti si sono riuniti nel corso dell'Esercizio in assenza degli altri Amministratori in occasione delle riunioni

del Comitato Controllo e Rischi e del Comitato per le Nomine e per la Remunerazione, ma non è stata tenuta alcuna riunione *ad hoc*.

Ai sensi dell'art. 3, Raccomandazione n. 13, del Codice di Corporate Governance, il Consiglio di Amministrazione provvede a designare un amministratore indipendente quale Lead Independent Director nei seguenti casi: a) se il presidente dell'organo di amministrazione è il chief executive officer o è titolare di rilevanti deleghe gestionali; b) se la carica di presidente è ricoperta dalla persona che controlla, anche congiuntamente, la società.

Secondo quanto previsto ai sensi dell'art. 3, Raccomandazione n. 13, del Codice di Corporate Governance, il Consiglio di Amministrazione ha provveduto a designare un amministratore indipendente quale Lead Independent Director, essendo il Presidente del Consiglio di Amministrazione titolare di rilevanti deleghe gestionali.

In particolare, in occasione della riunione del Consiglio di Amministrazione del 30 luglio 2021 è stato nominato il Dott. Claudio Roberto Calabi quale di Lead Independent Director della Società, conformemente a quanto previsto dal Codice di Corporate Governance.

5. Gestione delle informazioni societarie

La Società ha adottato le procedure per la gestione interna e la comunicazione all'esterno di documenti ed informazioni riguardanti l'Emittente, con particolare riferimento alle informazioni privilegiate di cui al MAR.

In particolare, l'Emittente ha adottato:

- a) la procedura per la gestione interna e la comunicazione al pubblico delle informazioni privilegiate (la **Procedura Informazioni Privilegiate**), in conformità alle disposizioni di cui, *inter alia*, al MAR, al Regolamento di esecuzione (UE) n. 347/2016 della Commissione relativo agli elenchi delle persone aventi accesso a informazioni privilegiate di cui all'art. 18 del MAR e al Regolamento di esecuzione (UE) n. 1055/2016 della Commissione che stabilisce norme tecniche di attuazione per quanto riguarda gli strumenti tecnici per l'adeguata comunicazione al pubblico delle informazioni privilegiate e per ritardare la comunicazione al pubblico di informazioni privilegiate e alle disposizioni di cui al Regolamento di esecuzione (UE) n. 347/2016 della Commissione, approvata dal Consiglio di Amministrazione di Be nella riunione del 7 luglio 2016, successivamente modificata in data 10 novembre 2016 e da ultimo in data 18 dicembre 2019;
- b) la procedura in materia di *internal dealing* (la **Procedura Internal Dealing**) in conformità all'art. 114, comma 7, del TUF e delle relative disposizioni regolamentari di attuazione, il quale riflette le previsioni in materia di operazioni effettuate da persone che esercitano funzioni di amministrazione, controllo o direzione della Società di cui all'art. 19 del MAR, al Regolamento delegato (UE) n. 522/2016 del 17 dicembre 2015, al Regolamento di esecuzione (UE) n. 523/2016 ed alla Comunicazione Consob n. 0061330 del 1 luglio 2016, approvata dal Consiglio di Amministrazione di Be riunitosi il 7 luglio 2016, successivamente modificata in data 10 novembre 2016, 11 maggio 2017 e da ultimo in data 18 dicembre 2019.

La Procedura Informazioni Privilegiate è diretta a disciplinare: (a) la gestione ed il trattamento delle informazioni privilegiate riguardanti la Società e le società controllate; nonché (b) le procedure da osservare per la comunicazione, sia all'interno che all'esterno dell'ambito aziendale, di tali informazioni. La Procedura Informazioni Privilegiate definisce compiti e responsabilità delle funzioni coinvolte, individua criteri, modalità e tempi delle diverse fasi procedurali, stabilisce gli opportuni livelli decisionali per la diffusione dei comunicati e delle informazioni, detta a tal fine disposizioni dirette a garantire un esauriente e tempestivo flusso informativo nell'ambito delle società facenti parte del Gruppo nonché



tra le stesse e l'Emittente ai fini dell'adempimento degli obblighi informativi, riguardanti i fatti *price sensitive*, nei confronti del mercato e degli organi di controllo del mercato stesso.

La Procedura Internal Dealing prevede che una serie di soggetti rilevanti siano soggetti ad un obbligo di informativa nei confronti del mercato per quanto riguarda le operazioni compiute sugli strumenti finanziari quotati emessi dalla Società. La Procedura Internal Dealing prevede soglie e termini di comunicazione al mercato e relative sanzioni in linea con quanto stabilito dalle disposizioni normative applicabili in materia e contiene pertanto anche la previsione riguardante i c.d. *black out period*.

Copia della Procedura Informazioni Privilegiate e della Procedura Internal Dealing è reperibile sul sito web della Società <https://www.be-tse.it/it/investors/sistema-di-governance>.

6. Comitati interni al Consiglio (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d) TUF)

In conformità a quanto disposto dal Codice di Corporate Governance, il Consiglio di Amministrazione ha previsto al proprio interno due comitati: il Comitato Controllo e Rischi ed il Comitato per le Nomine e per la Remunerazione.

I Comitati rappresentano un'articolazione del Consiglio di Amministrazione con finalità consultive e propositive, in quanto finalizzati a migliorare la funzionalità e la capacità di indirizzo strategico del Consiglio di Amministrazione.

Al Comitato Controllo e Rischi, in relazione al quale si rinvia più specificatamente al paragrafo 9 della presente Relazione, sono state attribuite anche funzioni e compiti in materia di operazioni con parti correlate.

Il Comitato per le Nomine e per la Remunerazione, in relazione alla composizione e al funzionamento del quale si rinvia più specificatamente al paragrafo 8.2 della presente Relazione, svolge sia le funzioni di comitato per le nomine sia le funzioni di comitato per la remunerazione, ed è stato costituito nel rispetto delle condizioni al riguardo previste dal Codice di Corporate Governance.

Tale scelta è stata effettuata in considerazione delle esigenze organizzative della Società, delle modalità di funzionamento e della dimensione del Consiglio di Amministrazione.

I singoli amministratori chiamati a far parte dei Comitati sono stati individuati dal Consiglio in funzione della loro competenza ed esperienza in relazione alle materie e attività demandate a ciascun Comitato, evitando una eccessiva concentrazione di incarichi. Non vi sono Comitati che abbiano un numero di componenti inferiore a 3 e i lavori di ciascuno di essi sono coordinati da un Presidente.

I compiti e le regole di funzionamento di ciascun Comitato, ivi incluse le modalità di verbalizzazione, sono disciplinati da apposita delibera assunta dai Comitati medesimi.

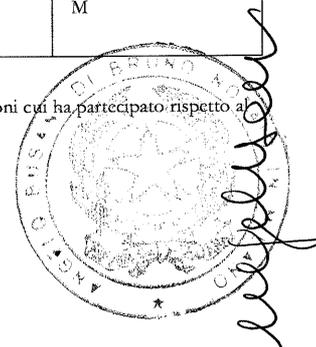
Alla Data di Riferimento non risultano costituiti comitati ulteriori rispetto a quelli raccomandati dal Codice di Corporate Governance.

C.d.A.		Comitato Controllo e Rischi		Comitato Nomine e Remunerazione	
Carica/Qualifica	Componenti	(*)	(**)	(*)	(**)
Presidente	Carlo Achermann	N/A	N/A	N/A	N/A
Amministratore delegato	Stefano Achermann	N/A	N/A	N/A	N/A
Amministratore	Claudio Berretti	N/A	N/A	4/4	M
Amministratore indipendente	Claudio Roberto Calabi	7/7	P	N/A	N/A
Amministratore indipendente	Francesca Moretti	7/7	M	N/A	N/A
Amministratore indipendente	Gianluca Antonio Ferrari	6/7	M	N/A	N/A
Amministratore indipendente	Lucrezia Reichlin	N/A	N/A	N/A	N/A
Amministratore indipendente	Cristina Spagna	N/A	N/A	4/4	P
Amministratore indipendente	Anna Maria Tarantola	N/A	N/A	3/4	M

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.



7. Autovalutazione e successione degli amministratori

7.1 Autovalutazione

Il Consiglio di Amministrazione effettua periodicamente una valutazione sulla dimensione, sulla composizione e sul concreto funzionamento del Consiglio stesso e dei suoi Comitati, considerando il ruolo svolto dal Consiglio nella definizione delle strategie e nel monitoraggio dell'andamento della gestione e dell'adeguatezza del sistema di controllo interno e gestione dei rischi. Dell'effettuazione di tale valutazione la Società dà notizia al mercato nella Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, valutando l'opportunità di comunicare anche informazioni relative all'esito della valutazione.

Con delibera del 5 marzo 2021, nonostante la Società non si qualifichi come "società grande", il Consiglio di Amministrazione ha adottato la decisione di effettuare la procedura di autovalutazione su base annuale (e non triennale, come previsto dalla Raccomandazione 22 del Codice di Corporate Governance).

Il Presidente, con l'ausilio del Segretario, cura l'adeguatezza e la trasparenza del processo di autovalutazione. Laddove lo ritenga opportuno, il Consiglio di Amministrazione può affidare a un Comitato il compito di coadiuvarlo nelle attività di autovalutazione oppure al Lead Independent Director.

Nella riunione del 15 marzo 2022, il Consiglio ha effettuato un'autovalutazione sul funzionamento del Consiglio stesso e dei suoi Comitati ai sensi del principio IV e dall'art. 4, Raccomandazione n. 21, del Codice di Corporate Governance. Tale processo di valutazione si è svolto nel mese di febbraio 2022, ha riguardato l'Esercizio 2021 ed è stato effettuato per mezzo di un questionario

trasmesso a tutti gli Amministratori, con l'ausilio dello Studio Legale Orsingher Ortu - Avvocati Associati, che supporta l'Emittente per lo svolgimento delle attività di corporate governance dello stesso.

Il questionario di autovalutazione è stato strutturato in diverse sezioni (i.e.: (i) dimensione, composizione e funzionamento del Consiglio; (ii) dimensione, composizione e funzionamento dei comitati interni al Consiglio; (iii) comunicazione tra il Consiglio e l'alta direzione - induction programme; (iv) corporate governance e governance del rischio) nell'ambito delle quali è stato richiesto agli Amministratori di formulare valutazioni con riferimento, tra le altre cose (a) all'efficacia del funzionamento del Consiglio, considerando in particolare il contributo del Consiglio di Amministrazione alla definizione di piani strategici ed al monitoraggio sull'andamento della gestione sull'adeguatezza del SCIGR, (b) alla adeguatezza della composizione del Consiglio, in riferimento alle competenze e agli aspetti di diversità e, in generale, (c) alle tematiche in relazione alle quali il Comitato per la Corporate Governance – nella lettera inviata dal proprio Presidente a tutte le società quotate – ha sollecitato una migliore adesione degli emittenti alle raccomandazioni contenute nel Codice di Corporate Governance. In particolare, tali tematiche hanno riguardato: (a) l'informativa pre-consiliare; (b) l'applicazione dei criteri di indipendenza raccomandati dal Codice di Corporate Governance; (c) la valutazione del contributo del board alla definizione dei piani strategici; (d) l'attività di board review; (e) la tempestività e la completezza delle attività in relazione alla nomina e successione degli Amministratori; (f) la remunerazione degli Amministratori esecutivi.

Tale questionario prevedeva la possibilità di proporre suggerimenti e commenti e, una volta compilato da tutti gli Amministratori, il Consiglio ne ha condiviso gli esiti nella predetta riunione del 15 marzo 2022. Le risposte del questionario hanno evidenziato che l'ampia maggioranza degli Amministratori ha descritto un quadro positivo e offre altresì spunti di miglioramento

Nel dettaglio, tra le risultanze del processo di autovalutazione, si segnala quanto segue:

- (i) sono state valutate positivamente dimensione e composizione del Consiglio, nonché il profilo quantitativo e qualitativo dello stesso; in tale contesto, è stata in particolare valutata positivamente la composizione del Consiglio con riferimento al peso delle diverse componenti (esecutiva, non esecutiva e indipendente) e alla professionalità; ha ricevuto un buon riscontro anche l'aspetto della diversità (con riferimento a genere, età e competenze manageriali degli Amministratori);
- (ii) ha ottenuto un buon riscontro il funzionamento del Consiglio, con riferimento in particolare a periodicità, grado di partecipazione e durata delle riunioni; tuttavia, è stato rilevato come aspetto parzialmente migliorabile quello dell'informativa pre-consiliare e specificamente si è suggerito che la documentazione per le riunioni del Consiglio di Amministrazione sia resa disponibile con un anticipo tale da permettere agli Amministratori un'attenta valutazione delle tematiche all'ordine del giorno;
- (iii) i flussi informativi con riferimento a Collegio Sindacale e funzioni della Società sono stati ritenuti soddisfacenti;
- (iv) la durata delle riunioni del Consiglio e dei comitati endo-consiliari risulta pienamente adeguata; con riferimento specifico alle riunioni del Consiglio, le stesse risultano altresì adeguatamente bilanciate tra presentazioni del management e discussioni consiliari;
- (v) l'articolazione dei comitati endo-consiliari attualmente previsti (Comitato Controllo e Rischi e Comitato per le Nomine e la Remunerazione) è ritenuta soddisfacente, così come è valutata positivamente la composizione degli stessi in relazione alle competenze ed esperienze professionali rappresentate, che consente di apprezzare il contributo apportato rispetto alle specifiche aree di competenza e di assicurare il puntuale e corretto espletamento delle funzioni ad essi demandate;

- (vi) il funzionamento dei comitati è stato valutato positivamente con riferimento ad operatività e informativa fornita al Consiglio;
- (vii) è stata ritenuta adeguata l'informativa fornita da parte dell'Amministratore Delegato al Consiglio di Amministrazione nonché l'attività svolta dal Presidente al fine di incoraggiare la discussione critica all'interno dell'organo consiliare;
- (viii) il Consiglio ha altresì apprezzato le iniziative volte a favorire la partecipazione più ampia possibile degli azionisti alle Assemblee e a rendere agevole l'esercizio dei diritti dei soci ed il ruolo del Consiglio nella definizione dei piani strategici e nel monitoraggio sull'andamento della Società;
- (ix) la politica di remunerazione degli Amministratori esecutivi adottata dalla Società è stata ritenuta sufficientemente chiara e completa ed è stata evidenziata l'opportunità di rafforzare il collegamento della remunerazione variabile ad obiettivi di performance di lungo termine includendo, ove rilevanti, anche parametri non finanziari;
- (x) è stata evidenziata l'opportunità di attribuire ad un comitato endo-consiliare specifiche funzioni in materia di sostenibilità ai fini di supportare il Consiglio.

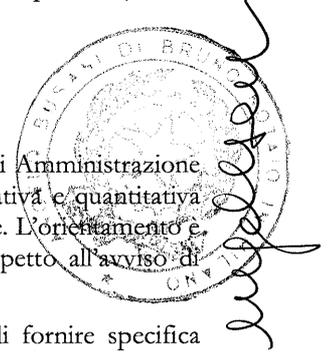
I pareri di tutti gli Amministratori (ivi inclusi quelli degli Amministratori indipendenti) sono risultati tendenzialmente allineati tra di loro.

7.2 Piani di successione

In occasione del suo ultimo rinnovo, avvenuto ad aprile 2020, il Consiglio di Amministrazione allora in carica ha espresso un orientamento sulla sua composizione qualitativa e quantitativa ritenuta ottimale, tenendo conto anche degli esiti della propria autovalutazione. L'orientamento è stato pubblicato sul sito dell'Emittente con congruo anticipo (8 giorni) rispetto all'avviso di convocazione dell'assemblea dei soci relativa al rinnovo del Consiglio.

In tale occasione, non è stato richiesto a chi aveva presentato una lista di fornire specifica informativa sulla rispondenza dei candidati al suddetto orientamento, poiché le liste depositate contenevano tutte le informazioni opportune per la valutazione, anche in termini di criteri di diversità.

In conformità a quanto previsto dalla Raccomandazione n. 24 del Codice di Corporate Governance, la Società - non rientrando nella definizione di "società grande" - ha ritenuto di non dotarsi di un piano di successione del chief executive officer e degli amministratori esecutivi, anche tenuto conto dell'esistenza, nell'ambito del Gruppo, di meccanismi in forza dei quali sono previsti premi globali di crescita in favore di talune risorse particolarmente significative all'interno del Gruppo stesso, a fronte del raggiungimento di determinati risultati finalizzati allo sviluppo di tali risorse.



8. Remunerazione degli Amministratori – Comitato Nomine e Remunerazioni

8.1 Remunerazione degli amministratori

In tema di remunerazione, lo Statuto prevede che al Consiglio di Amministrazione venga attribuito, da parte dell'Assemblea, per il periodo di durata del mandato, un emolumento che può

essere formato da una parte fissa e una variabile, quest'ultima commisurata al raggiungimento di determinati obiettivi e/o ai risultati economici conseguiti dalla Società.

Per quanto concerne la politica per la remunerazione agli Amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche (ove presenti), si rinvia a quanto esposto nella Relazione sulla Remunerazione pubblicata ai sensi dell'art. 123-ter del TUF e in particolare:

- in merito alla Politica per la Remunerazione, si veda il paragrafo 1.2 “Finalità, principi e processo per la definizione ed approvazione della Politica sulla Remunerazione”;
- in merito alla remunerazione degli Amministratori esecutivi e non esecutivi, alle componenti della remunerazione, ai piani di remunerazione basati su azioni e altri strumenti finanziari, alle tempistiche di maturazione ed erogazione della remunerazione, si vedano i paragrafi 1.3 “La remunerazione degli amministratori” e 1.4 “La remunerazione degli Amministratori Esecutivi” oltre al paragrafo 1.9 “Piani di incentivazione su base azionaria”;
- in merito alla remunerazione del top management, si veda il paragrafo 1.7 “Direttori generali e dirigenti con responsabilità strategica”;
- in merito alle indennità degli amministratori in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto, si veda il paragrafo 1.8 “Indennità in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto”.

Tutte le ulteriori informazioni relative ai compiti ed al funzionamento del Comitato per le Nomine e la Remunerazione in relazione alla predisposizione, approvazione, eventuale revisione e attuazione della Politica sulla Remunerazione sono reperibili alla sezione 1, paragrafo 1.1 “Processo per la predisposizione, approvazione, eventuale revisione ed attuazione della Politica sulla Remunerazione” della Relazione sulla Politica in materia di Remunerazione e sui Compensi corrisposti (disponibile sul sito internet della Società <https://www.be-tse.it/it/investors/sistema-di-governance>).

* * *

Indennità degli Amministratori in caso di dimissioni, licenziamento senza giusta causa o cessazione del rapporto a seguito di un'offerta pubblica di acquisto (ex art. 123-bis, comma 1, lettera i), del TUF)

Alla data della presente Relazione è previsto che, a fronte della cessazione del rapporto di Amministratore Delegato, Dott. Stefano Achermann, la Società riconosca un'indennità di importo pari ad una annualità del compenso fisso.

8.2. Comitato Remunerazioni

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

Ai sensi di quanto prescritto dall'art. 2.2.3, comma 3, lettera n), del Regolamento Borsa, applicabile agli emittenti aventi azioni negoziate sul mercato Euronext STAR Milan, nonché in conformità a quanto previsto dal Codice di Corporate Governance, il Consiglio ha istituito al proprio interno un Comitato per le Nomine e la Remunerazione, costituito nel rispetto delle condizioni previste dal Codice di Corporate Governance.

A seguito della nomina del Consiglio di Amministrazione deliberata dall'Assemblea del 22 aprile 2020, in data 22 aprile 2020 il Consiglio di Amministrazione ha rinnovato la composizione del Comitato per le Nomine e la Remunerazione nominando, quali membri dello stesso, l'Amministratore indipendente Dott.ssa Cristina Spagna (che svolge le funzioni di presidente del Comitato), l'Amministratore non esecutivo Dott. Claudio Berretti e l'Amministratore

indipendente Dott.ssa Anna Maria Tarantola. Il Comitato, quindi, nel corso dell'Esercizio è stato composto da 3 membri, in maggioranza da Amministratori indipendenti (2/3).

Considerate le competenze professionali e l'esperienza dei membri che costituiscono il Comitato, risulta osservata la Raccomandazione n. 26 del Codice di Corporate Governance circa l'adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria e di politiche retributive.

Con delibera del 9 maggio 2013, il Consiglio di Amministrazione all'epoca in carica ha stabilito che il Comitato:

- (i) sia convocato ad iniziativa del Presidente del Comitato:
 - a) quando questi lo reputi opportuno ovvero quando ne facciano richiesta gli altri due membri;
 - b) con avviso da inviarsi, anche per telefax o posta elettronica, ai singoli membri del Comitato, al Presidente del Collegio Sindacale, o all'altro Sindaco da costui designato, e al Presidente del Consiglio di Amministrazione, almeno 5 giorni prima dell'adunanza, contenente una sommaria indicazione degli argomenti da trattare, restando peraltro inteso che, pur in difetto di avviso, il Comitato sarà comunque considerato come legittimamente costituito con la presenza di tutti i suoi membri e del Presidente del Collegio Sindacale, o di altro Sindaco da costui designato;
 - (ii) si riunisca nella sede sociale o altrove, purché in un paese dell'Unione Europea, precisando che le riunioni del Comitato si tengano anche per video o teleconferenza, a condizione che tutti i partecipanti possano essere identificati e sia loro consentito di seguire la discussione e intervenire in tempo reale alla trattazione degli argomenti all'ordine del giorno, e di ricevere, trasmettere e visionare documenti e sia garantita la contestualità dell'esame e della deliberazione;
 - (iii) sia validamente costituito con la presenza della maggioranza dei membri in carica e deliberi a maggioranza assoluta, ma in ogni caso con il voto favorevole dell'Amministratore indipendente, ove sia nominato un solo membro indipendente all'interno del Comitato;
 - (iv) curi la verbalizzazione dei propri lavori e deliberi a firma del Presidente del Comitato e di altro membro presente;
 - (v) stabilisca a maggioranza assoluta, ma in ogni caso con il voto favorevole dell'Amministratore indipendente, ove sia nominato un solo membro indipendente all'interno del Comitato, le ulteriori regole necessarie per il proprio funzionamento.

Tali regole trovano applicazione anche con riferimento all'attuale Comitato per le Nomine e la Remunerazione, i cui lavori sono coordinati dal Presidente del Comitato.

Gli Amministratori devono astenersi dal partecipare alle riunioni del Comitato in cui vengono formulate le proposte al Consiglio relative alla propria remunerazione.

Nel corso dell'Esercizio il Comitato per le Nomine e la Remunerazione ha svolto 4 incontri. La durata media delle riunioni è stata di 29 minuti ed il tasso di partecipazione è stato dell'91,66%. In particolare, la percentuale di partecipazione è stata pari al 100% per la Dott.ssa Spagna, al 100% per il Dott. Claudio Berretti ed al 75% per la Dott.ssa Anna Maria Tarantola. Nel corso di tali riunioni, il Comitato, *inter alia*, ha: (a) verificato il raggiungimento degli obiettivi legati alla corresponsione della parte variabile della remunerazione degli Amministratori esecutivi per il 2020; (b) valutato l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica per la remunerazione adottata dalla Società; (c) espresso il proprio parere sulla relazione in materia di remunerazione ex art. 123-ter del TUF e sulla relazione annuale sul governo societario e gli assetti proprietari ex art. 123-bis del TUF; d) valutato le attività svolte nell'Esercizio e esaminato la programmazione delle attività per l'esercizio 2021; e) preso

atto delle raccomandazioni in materia di corporate governance del Comitato per la Corporate Governance; f) esaminato le modifiche al piano di incentivazione per alcune key people.

Nell'esercizio 2022 in corso si è già tenuta, alla data della presente Relazione, 1 riunione del Comitato in carica e ne sono programmate almeno n. 2 ulteriori.

Le riunioni del Comitato sono state sempre regolarmente verbalizzate.

Il Presidente del Comitato ha informato il Consiglio di Amministrazione, alla prima riunione consiliare utile, in merito alle riunioni del Comitato medesimo ed alle materie oggetto di trattazione, conformemente a quanto nell' art. 3, Raccomandazione n. 17, del Codice di Corporate Governance.

Alle riunioni del Comitato hanno partecipato, senza diritto di voto, previo invito del Presidente del Comitato stesso e avendone informato l'Amministratore Delegato, in relazione a specifici punti all'ordine del giorno, soggetti che non ne sono membri. A tali riunioni hanno altresì preso parte, senza diritto di voto, i Sindaci. In particolare, Il Dott. Stefano de Angelis, quale Presidente del Collegio Sindacale, il Dott. Giuseppe Leoni e la Dott.ssa Rosita Natta, quali Sindaci Effettivi, hanno preso parte a tutte le riunioni del Comitato.

Nel corso dell'Esercizio non si sono verificati cambiamenti nella composizione del Comitato.

Funzioni attribuite al Comitato per le Nomine e la Remunerazione

Come deliberato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22 aprile 2020, sulla scorta delle raccomandazioni di cui all'art. 4 del Codice di Corporate Governance tale Comitato, in tema di nomine, il Comitato è investito delle seguenti funzioni:

- a) formulare pareri al Consiglio di Amministrazione in merito alla dimensione e alla composizione dello stesso;
- b) esprimere raccomandazioni in merito alle figure professionali la cui presenza all'interno del Consiglio sia ritenuta opportuna, nonché sugli argomenti di cui all' art. 3, Raccomandazione n. 15, del Codice di Corporate Governance. A tale ultimo riguardo, si ricorda che (i) ai sensi dell'art. 3, Raccomandazione n. 15, il Consiglio esprime il proprio orientamento in merito al numero massimo di incarichi di amministratore o sindaco nelle in altre società quotate in mercati regolamentati (anche esteri), in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni, che possa essere considerato compatibile con un efficace svolgimento dell'incarico di Amministratore dell'Emittente, tenendo conto della partecipazione degli Amministratori ai Comitati costituiti all'interno del Consiglio stesso. A tal fine, il Consiglio individua criteri generali differenziati in ragione dell'impegno connesso a ciascun ruolo (di Amministratore esecutivo, non esecutivo o indipendente), anche in relazione alla natura e alle dimensioni delle società in cui gli incarichi sono ricoperti nonché alla loro eventuale appartenenza al gruppo dell'Emittente;
- c) proporre al Consiglio di Amministrazione candidati alla carica di Amministratore nei casi di cooptazione, ove occorra sostituire Amministratori indipendenti;
- d) supportare il Consiglio di Amministrazione qualora quest'ultimo, compatibilmente con le disposizioni legislative vigenti, presenti una lista per il rinnovo del Consiglio stesso.

Nello svolgimento delle proprie funzioni, il Comitato ha avuto la possibilità di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei suoi compiti, e non si è avvalso di consulenti esterni.

Considerando la tipologia dell'attività svolta dal Comitato per le Nomine e la Remunerazione, la Società non ha ritenuto di dotare il suddetto Comitato di una disponibilità di spesa predeterminata, eventualmente considerando all'occasione le necessità di spesa che dovessero rendersi via via necessarie.

Con riferimento alla remunerazione, il Comitato, in linea con quanto previsto dall'art. 5, Raccomandazione n. 25, del Codice di Corporate Governance:

- a) valuta periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica per la remunerazione degli Amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche, avvalendosi a tale ultimo riguardo delle informazioni fornite dagli Amministratori delegati; formula al Consiglio di Amministrazione proposte in materia;
- b) presenta proposte o esprime pareri al Consiglio di Amministrazione sulla remunerazione degli amministratori esecutivi, degli altri Amministratori che ricoprono particolari cariche e dei dirigenti con responsabilità strategiche, nonché sulla fissazione degli obiettivi di performance correlati alla componente variabile di tale remunerazione; monitora l'applicazione delle decisioni adottate dal Consiglio stesso verificando, in particolare, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di *performance*.

Il Comitato non si è avvalso dei servizi di un consulente esterno al fine di ottenere informazioni sulle pratiche di mercato in materia di politiche retributive.

Per ulteriori informazioni relative alle funzioni del Comitato per le Nomine e per la Remunerazione si rinvia alle rilevanti sezioni della Relazione sulla Remunerazione pubblicata ai sensi dell'art. 123-ter del TUF.

9. Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi

9.1. SCIGR

Premessa

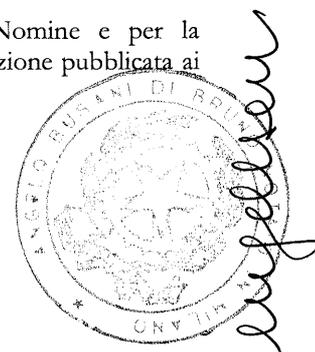
Il SCIGR è conforme alle indicazioni contenute nel Codice di Corporate Governance.

Il SCIGR è costituito da un insieme di regole, procedure e strutture organizzative volte a contribuire in modo proattivo - attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi - alla salvaguardia del patrimonio sociale del Gruppo Be, a una efficiente ed efficace conduzione del Gruppo in linea con le strategie aziendali definite dal Consiglio di Amministrazione, all'attendibilità, accuratezza e affidabilità e la tempestività dell'informativa (non solo finanziaria) e, più in generale, al rispetto delle vigenti disposizioni legislative e regolamentari.

Tale sistema, quale parte integrante dell'attività di impresa, coinvolge e si applica, pertanto, a tutta la struttura organizzativa del Gruppo Be: dal Consiglio di Amministrazione di Be e delle società dalla stessa controllate, al *management* di Gruppo e al personale aziendale. In particolare, nel Gruppo Be è presente un sistema di controllo interno per il presidio del processo di formazione dell'informativa finanziaria che si inserisce nel contesto del più ampio SCIGR. Tale sistema è volto a garantire che la gestione dei processi amministrativo-contabili sia adeguata ad assicurare, con ragionevole certezza, l'attendibilità dell'informativa finanziaria e la capacità del processo di redazione del bilancio di produrre tempestiva e affidabile informativa contabile e finanziaria, secondo i principi contabili di riferimento adottati.

Il sistema di gestione dei rischi non deve essere considerato separatamente dal sistema di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria; entrambi costituiscono infatti elementi del medesimo sistema.

Il SCIGR ha altresì il compito di supportare le valutazioni e le decisioni del Consiglio 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, anche al fine di contribuire al



successo sostenibile della Società coadiuvando il Consiglio di Amministrazione, in conformità a quanto previsto dall'art. 6 del Codice di Corporate Governance.

Principi generali di indirizzo

Il Consiglio di Amministrazione, nell'ambito della definizione dei piani strategici, industriali e finanziari, ha definito la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici dell'Emittente, includendo nelle proprie valutazioni tutti i rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività dell'Emittente.

Il Consiglio di Amministrazione, con l'assistenza del Comitato Controllo e Rischi, ha definito le linee di indirizzo del SCIGR, in modo che i principali rischi afferenti alla Società e alle sue controllate possano essere correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando inoltre il grado di compatibilità di tali rischi con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati.

Descrizione

Di seguito si descrivono brevemente la struttura e le modalità operative del SCIGR sull'informativa finanziaria adottata dall'Emittente, con particolare riferimento alla sua articolazione e ai ruoli e alle funzioni coinvolte.

Il sistema di controllo interno sull'informativa finanziaria è definito come l'insieme delle attività volte a identificare e a valutare le azioni o gli eventi il cui verificarsi o la cui assenza possa compromettere, parzialmente o totalmente, il conseguimento degli obiettivi di attendibilità, accuratezza, affidabilità e tempestività dell'informazione finanziaria.

La Società, nell'ambito di un più ampio processo di adeguamento del quadro dispositivo aziendale, ha proseguito l'attività di razionalizzazione delle procedure contabili ed amministrative che supportano il processo di formazione del bilancio. La rivisitazione delle procedure è stata realizzata sulla base:

- (a) della mappatura dei processi amministrativo contabili aziendali di tutte le società del Gruppo e della individuazione dei presidi di controllo/relative responsabilità organizzative atti a soddisfare le esigenze della trasparenza dei bilanci e della gestione in generale, sia in ottica L. 262/2005 e sia con riferimento ad altri disposti legislativi in tema di *corporate governance* (D. Lgs. 231/2001, D. Lgs. 196/03 ecc.);
- (b) della *risk analysis* (effettuata per ciascuna società/processo aziendale) a completamento ed integrazione/aggiornamento di quanto già svolto negli esercizi precedenti, sulla base delle *best practices* internazionali al fine di individuare e valutare le aree di rischio in cui potrebbero verificarsi eventi tali da compromettere l'affidabilità dell'informativa finanziaria;
- (c) dell'attività di *audit* sui principali processi aziendali per verificare l'effettiva operatività dei controlli in essere.

Il modello di valutazione adottato prevede le seguenti macro-fasi:

- (a) identificazione e valutazione dei rischi;
- (b) valutazione dell'adeguatezza delle attività di controllo;
- (c) verifica dell'operatività del sistema di controllo;
- (d) monitoraggio ed evoluzione del sistema di controllo.

Le responsabilità relative all'implementazione, all'applicazione e al mantenimento del SCIGR sono identificate e diffuse all'interno dell'organizzazione. In particolare, il modello di controllo del Gruppo Be prevede attualmente il coinvolgimento, oltre che del Consiglio di

Amministrazione, dell'Amministratore Delegato e del Comitato Controllo e Rischi, dei soggetti di seguito identificati:

- (a) l'Amministratore Incaricato del SCIGR, deputato alla verifica della corretta funzionalità e dell'adeguatezza complessiva del SCIGR;
- (b) il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, incaricato di implementare le procedure amministrativo-contabili che regolano la formazione dell'informazione finanziaria periodica;
- (c) il Collegio Sindacale incaricato di vigilare sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza del SCIGR;
- (d) l'Organismo di Vigilanza incaricato di vigilare sull'adeguatezza delle soluzioni organizzative adottate per l'attuazione del SCIGR con particolare riferimento al modello organizzativo ex D. Lgs. 231/01;
- (e) il Responsabile della funzione di *internal audit*, incaricato di verificare l'operatività e l'idoneità del SCIGR.

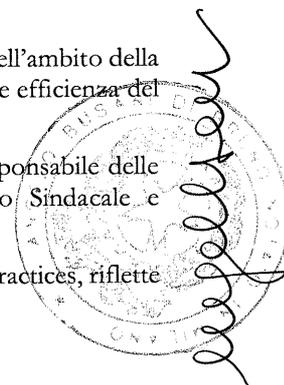
Con riferimento a quest'ultimo ruolo, il Consiglio ha deliberato di prevedere che nell'ambito della struttura sopra descritta il responsabile della funzione di *internal audit*, per maggiore efficienza del SCIGR, riporti direttamente al Presidente del Comitato Controllo e Rischi.

Il Consiglio approva, con cadenza annuale, il piano di lavoro predisposto dal responsabile delle funzioni di *internal audit*, sentiti il Comitato Controllo e Rischi, il Collegio Sindacale e l'Amministratore incaricato del SCIGR.

Il SCIGR, pur non essendo stato predisposto sulla base di specifici modelli o best practices, riflette le raccomandazioni del Codice di Corporate Governance dettate al riguardo.

Ai sensi della Raccomandazione 33 lett. a) del Codice di Corporate Governance, nel corso dell'Esercizio il Consiglio ha valutato l'adeguatezza del SCIGR rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto, nonché la sua efficacia. Tale valutazione è stata supportata dai flussi informativi attivati nel corso dell'Esercizio tra il Comitato Controllo e Rischi, l'Organismo di Vigilanza, il Collegio Sindacale, la funzione di *internal audit* e l'Amministratore Incaricato del SCIGR. Tali flussi informativi indicano e analizzano le attività svolte dal Comitato Controllo e Rischi nel corso dell'Esercizio di riferimento, oltre alle valutazioni del Comitato medesimo relativamente all'adeguatezza del SCIGR. Contribuiscono altresì alla formazione dei flussi informativi le relazioni redatte dal dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili, ed in cui si riporta che nel corso dell'Esercizio non sono intervenuti cambiamenti dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, come non sono per altro state rilevate criticità o eccezioni rilevanti dai test di compliance di secondo livello ex L. 262/05 effettuati in aree geografiche strategiche per la Società e per il Gruppo.

Si segnala peraltro che nel corso dell'esercizio 2019 la Società ha proceduto a nominare l'Avvocato Massimo Leopizzi quale *Group General Counsel*, DPO (*Data Protection Officer*) nonché responsabile della funzione *compliance* di Gruppo, rafforzando così ulteriormente il sistema di presidi a tutela del corretto funzionamento del SCIGR.



9.2. Amministratore incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi

Il Consiglio di Amministrazione nella riunione tenutasi in data 22 aprile 2020 ha deliberato di nominare Amministratore incaricato del SCIGR il Dott. Stefano Achermann, Amministratore Delegato, il quale assume il ruolo di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno, nonché di coordinare tutti i soggetti coinvolti nel SCIGR.

In particolare, in forza della delibera di cui sopra, al Dott. Stefano Achermann, nell'ambito delle sopra citate funzioni, sono stati conferiti i seguenti poteri:

- (a) curare l'identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dalla Società e dalle sue controllate, e a sottoporli periodicamente all'esame del Consiglio di Amministrazione;
- (b) dare esecuzione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio di Amministrazione, provvedendo alla progettazione, realizzazione e alla gestione del SCIGR, verificandone costantemente l'adeguatezza complessiva e l'efficacia;
- (c) occuparsi dell'adattamento di tale sistema alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare;
- (d) 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;
- (e) riferire tempestivamente al Comitato Controllo e Rischi (o al Consiglio di Amministrazione) in merito a problematiche e criticità emerse nello svolgimento della propria attività o di cui abbia avuto comunque notizia, affinché il Comitato (o il Consiglio) possa prendere le opportune iniziative.

L'Amministratore Delegato si è occupato dell'adattamento del SCIGR alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare, nonché di dare esecuzione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio di Amministrazione, provvedendo alla progettazione, realizzazione e alla gestione del SCIGR, verificandone costantemente l'adeguatezza complessiva e l'efficacia. In tale compito, il Dott. Stefano Achermann viene supportato dal Comitato Controllo e Rischi e dal responsabile della funzione di *internal audit*.

L'attività di *risk analysis*, svolta nell'Esercizio 2021 e negli esercizi precedenti, ha consentito di identificare i principali rischi riferiti ai principali processi aziendali del Gruppo con particolare riferimento alla *compliance* legislativa e ai rischi strategici, operativi, finanziari, e di reporting tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dalla Società. Tali rischi sono stati portati all'attenzione del Consiglio, attraverso le relazioni periodiche del responsabile della funzione di *internal audit*.

Sulla base dei risultati della *risk analysis* è stato predisposto l'aggiornamento del quadro procedurale e l'adeguamento del sistema di controllo interno, verificandone l'adeguatezza complessiva al quadro legislativo e regolamentare e l'efficacia e l'efficienza nella dinamica delle condizioni operative.

L'Amministratore incaricato del SCIGR ha riferito tempestivamente al Comitato Controllo e Rischi e al Consiglio di Amministrazione in merito a problematiche e criticità emerse nello svolgimento della propria attività o di cui abbia avuto comunque notizia, nonché ad aree di miglioramento, affinché il Comitato e il Consiglio potessero prendere le opportune iniziative.

9.3. Comitato Controllo e Rischi

Composizione e funzionamento

Il Consiglio di Amministrazione ha istituito al proprio interno il Comitato Controllo e Rischi - previsto dall'art. 3, Raccomandazione n. 16, e dall'art. 6 del Codice di Corporate Governance - che svolge anche le funzioni di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate della Società - al fine di assicurare che le proprie decisioni relative al SCIGR e all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche nonché quelle relative alle operazioni con parti correlate siano supportate da un'adeguata attività istruttoria.

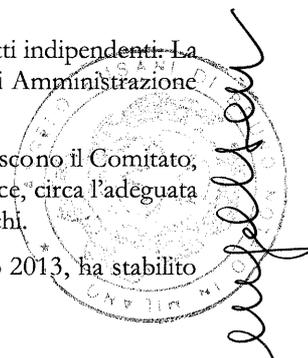
Il Comitato Controllo e Rischi in carica è composto dal Dott. Claudio Roberto Calabi (Amministratore Indipendente e Presidente del Comitato), dal Dott. Gianluca A. Ferrari (Amministratore Indipendente) e dalla Dott.ssa Francesca Moretti (Amministratore Indipendente) - nominati con delibera assunta dal Consiglio di Amministrazione in data 22 aprile 2020.

Il Comitato, quindi, nel corso dell'Esercizio è stato composto da 3 membri, tutti indipendenti. La qualifica di indipendenza degli Amministratori è stata valutata dal Consiglio di Amministrazione nella riunione tenutasi in data 11 marzo 2021.

Considerate le competenze professionali e l'esperienza dei membri che costituiscono il Comitato, risulta osservata la Raccomandazione n. 35 del Codice di Corporate Governance, circa l'adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria, contabile e di gestione dei rischi.

Il Consiglio di Amministrazione all'epoca in carica, con delibera del 9 maggio 2013, ha stabilito che il Comitato:

- (i) sia convocato ad iniziativa del Presidente del Comitato:
 - a. quando questi lo reputi opportuno ovvero quando ne facciano richiesta gli altri 2 membri;
 - b. con avviso da inviarsi, anche per telefax o posta elettronica, ai singoli membri del Comitato e al Presidente del Collegio Sindacale, o all'altro Sindaco da costui designato, e al Presidente del Consiglio di Amministrazione, almeno 5 giorni prima dell'adunanza, restando peraltro inteso che, pur in difetto di avviso, il Comitato sarà comunque considerato come legittimamente costituito con la presenza di tutti i suoi membri e del Presidente del Collegio Sindacale, o di altro Sindaco da costui designato;
- (ii) si riunisca nella sede sociale della Società o altrove, purché in un paese dell'Unione Europea, precisando che le riunioni del Comitato Controllo e Rischi potranno tenersi anche per video o teleconferenza, a condizione che tutti i partecipanti possano essere identificati e sia loro consentito di seguire la discussione e intervenire in tempo reale alla trattazione degli argomenti all'ordine del giorno e di ricevere, trasmettere e visionare documenti e sia garantita la contestualità dell'esame e della deliberazione;
- (iii) sia validamente costituito con la presenza della maggioranza dei membri in carica e deliberi a maggioranza assoluta, ma in ogni caso con il voto favorevole del Presidente;
- (iv) curi la verbalizzazione dei propri lavori e deliberi a firma del Presidente del Comitato e di altro membro presente;
- (v) stabilisca a maggioranza assoluta, ma in ogni caso con il voto favorevole del Presidente, le ulteriori regole necessarie per il proprio funzionamento.



Su proposta del Comitato all'epoca in carica, formulata nella riunione del 23 ottobre 2013, il Consiglio di Amministrazione, con delibera del 24 ottobre 2013, ha integrato le regole di funzionamento del Comitato con riferimento al precedente punto (iv) nei seguenti termini: “*curi la verbalizzazione dei propri lavori e deliberi a firma del Presidente del Comitato e di altro membro presente o invitato alla riunione. Resta inteso che l'altro membro o partecipante che, insieme al Presidente, provvede alla verbalizzazione e alla firma del verbale di ciascuna riunione, può partecipare alla riunione da un luogo diverso da quello in cui è presente il Presidente del Comitato, purché in quello stesso luogo sia presente almeno un altro membro del Comitato ovvero un altro soggetto invitato a partecipare ai lavori del Comitato*”.

Tali regole trovano applicazione anche con riferimento al Comitato in carica, i cui lavori sono coordinati dal Presidente del Comitato.

Il Comitato in Carica si è riunito in 7 occasioni, per una durata media di 39 minuti ed una partecipazione dell'95%. In particolare, la partecipazione complessiva della Dott.ssa Moretti è stata pari al 100%, la partecipazione complessiva del Dott. Gianluca A. Ferrari è stata pari al 86% e la partecipazione complessiva del Dott. Claudio Roberto Calabi è stata pari al 100%.

Il Presidente del Comitato ha informato il Consiglio di Amministrazione, alla prima riunione consiliare utile, in merito alle riunioni del Comitato medesimo ed alle materie oggetto di trattazione, conformemente a quanto indicato nell'art. 3, Raccomandazione, n. 17 del Codice di Corporate Governance.

Ai fini dell'espletamento dei compiti ad esso affidati, il Comitato:

- (i) si avvale del supporto della funzione di *internal audit*;
- (ii) accede alle informazioni necessarie e coinvolge le funzioni aziendali interessate per lo svolgimento dei propri compiti;
- (iii) può avvalersi di professionisti esterni, nei limiti del *budget* stabilito dal Consiglio di Amministrazione, in particolare per la valutazione preventiva delle operazioni con parti correlate successivamente sottoposte all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

Il Comitato, durante le sue sedute, ha *inter alia*:

- (i) esaminato le procedure seguite per la raccolta delle informazioni finanziarie;
- (ii) esaminato la situazione dei rapporti e delle operazioni con parti correlate per valutare la rilevanza delle stesse ai fini dell'applicabilità delle disposizioni di cui al Regolamento Consob OPC e alla procedura adottata dalla Società in materia;
- (iii) esaminato lo status dell'attività di *internal audit* e dei relativi risultati;
- (iv) formulato le proprie valutazioni sull'adeguatezza del SCIGR, conformemente a quanto indicato nell'art. 6, Raccomandazione n. 35, lett. h,) del Codice di Corporate Governance;
- (v) esaminato piano di riassetto organizzativo delle società italiane e gli interventi di riorganizzazione del polo digitale;
- (vi) analizzato le attività di aggiornamento relativamente alla raccolta dei dati necessari ai fini della redazione della dichiarazione annuale di cui al D. Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254;
- (vii) richiesto alla funzione di *internal audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative;
- (viii) valutato l'adeguatezza delle risorse di cui il Responsabile della funzione di *internal audit* è dotato rispetto all'espletamento delle proprie responsabilità, nonché la remunerazione del Responsabile della funzione di *internal audit* rispetto alle politiche aziendali.

Nell'Esercizio in corso si sono già tenute, alla data della presente Relazione, 3 riunioni del Comitato e ne sono in programma almeno ulteriori 3.

Le riunioni del Comitato sono state sempre regolarmente verbalizzate.

Il Presidente del Comitato ha informato il Consiglio di Amministrazione, alla prima riunione consiliare utile, in merito alle riunioni del Comitato medesimo ed alle materie oggetto di trattazione, conformemente a quanto nell' art. 3, Raccomandazione n. 17, del Codice di Corporate Governance.

Alle riunioni del Comitato hanno partecipato, senza diritto di voto, previo invito del Presidente del Comitato stesso e avendone informato l'Amministratore Delegato, in relazione a specifici punti all'ordine del giorno, soggetti che non ne sono membri. A tali riunioni hanno altresì preso parte, senza diritto di voto, i Sindaci. In particolare, Il Dott. Stefano de Angelis, quale Presidente del Collegio Sindacale, il Dott. Giuseppe Leoni e la Dott.ssa Rosita Natta, quali Sindaci Effettivi, hanno preso parte a tutte le riunioni del Comitato.

Nel corso dell'Esercizio non si sono verificati cambiamenti nella composizione del Comitato.

Funzioni attribuite al Comitato Controllo e Rischi

Con delibera del 22 aprile 2020 il Consiglio ha deliberato che il Comitato, in linea con quanto indicato dall'art. 6, Raccomandazione n. 35, del Codice di Corporate Governance svolga, in tema di individuazione e valutazione dei rischi, funzioni sostanzialmente consultive e propositive nei confronti del Consiglio medesimo. Il Comitato ha il compito di supportare, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative al SCIGR, nonché quelle relative all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche.

In particolare, il Consiglio ha espressamente deliberato che il Comitato, nell'assistere il Consiglio di Amministrazione:

- a) debba valutare, sentiti il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, il revisore legale e il collegio sindacale, il corretto utilizzo dei principi contabili e, nel caso di gruppi, la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;
- b) debba esprimere pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali;
- c) debba esaminare le relazioni periodiche, aventi per oggetto la valutazione del SCIGR, e quelle di particolare rilevanza predisposte dalla funzione di *internal audit*;
- d) debba monitorare l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di *internal audit*;
- e) possa chiedere alla funzione di *internal audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al Presidente del Collegio Sindacale;
- f) riferisca al Consiglio, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta nonché sull'adeguatezza del SCIGR;
- g) supporti, con una adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del Consiglio relative alla gestione di rischi derivanti da fatti pregiudizievoli di cui il Consiglio venga a conoscenza.

Inoltre, il Comitato Controllo e Rischi fornisce al Consiglio di Amministrazione il proprio parere preventivo non vincolante relativamente alle decisioni concernenti:

- a) la definizione delle linee di indirizzo del SCIGR, in modo che i principali rischi afferenti alla Società e alle sue controllate risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando inoltre il grado di compatibilità di tali rischi con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati;

- b) la valutazione, con cadenza almeno annuale, dell'adeguatezza del SCIGR rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto, nonché la sua efficacia;
- c) l'approvazione, con cadenza almeno annuale, del piano di lavoro predisposto dal Responsabile della funzione di *internal audit*, sentiti il Collegio Sindacale e l'Amministratore incaricato del SCIGR;
- d) la descrizione, nella relazione sul governo societario, delle principali caratteristiche del SCIGR e delle modalità di coordinamento dei soggetti in esso coinvolti, esprimendo la propria valutazione sull'adeguatezza dello stesso;
- e) la valutazione, sentito il Collegio Sindacale, dei risultati esposti dalla società di revisione nella eventuale lettera di suggerimenti e nella relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale;
- f) la nomina e revoca del Responsabile della funzione di *internal audit*, la valutazione della adeguatezza delle risorse di cui il Responsabile della funzione di *internal audit* è dotato rispetto all'espletamento delle proprie responsabilità, nonché la definizione della remunerazione del Responsabile della funzione di *internal audit* coerentemente con le politiche aziendali.

Nello svolgimento delle proprie funzioni, il Comitato ha avuto la possibilità di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei suoi compiti, nonché di avvalersi di consulenti esterni.

Considerando la tipologia dell'attività svolta dal Comitato, la Società non ha ritenuto di dotare il suddetto Comitato di una disponibilità di spesa predeterminata, eventualmente considerando all'occasione le necessità di spesa che dovessero rendersi via via necessarie.

Come già precisato, al Comitato sono altresì attribuiti i compiti, le funzioni e i poteri previsti dal Regolamento Consob OPC, in linea con quanto previsto dal regolamento medesimo e come confermato dalla procedura adottata dalla Società in materia di operazioni con parti correlate.

9.4. Responsabile della funzione di Internal Audit

Ai sensi della disciplina di cui all'art. 6, Raccomandazione n. 33, lett. b), del Codice di Corporate Governance, l'attività di *internal audit* è stata in parte esternalizzata ad un professionista di comprovata esperienza ed affidabilità, la Dott.ssa Simona Pastorino, nominata in data 25 settembre 2014 dal Consiglio di Amministrazione all'epoca in carica (previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi e sentito il Collegio Sindacale) quale consulente di Be cui demandare, a decorrere dal 30 settembre 2014, l'incarico di responsabile della funzione di *internal audit* al fine di dare esecuzione alle linee di indirizzo del SCIGR. La responsabile della funzione di *internal audit* - che è dotata di adeguati requisiti di professionalità, indipendenza e organizzazione - è coadiuvata da risorse interne del Gruppo che presentano profili di professionalità tali da poter supportare la Dott.ssa Pastorino nello svolgimento dei propri compiti.

In data 7 febbraio 2020 il Consiglio di Amministrazione (previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi e sentito il Collegio Sindacale) ha nominato il Dott. Federico Maurizio D'Andrea quale consulente di Be cui demandare le attività relative alla funzione *internal audit* unitamente alla Dott.ssa Pastorino, nonché - a decorrere dal 20 marzo 2020 - l'incarico di responsabile della funzione di *internal audit* al fine di dare esecuzione alle linee di indirizzo del SCIGR. Il Dott. D'Andrea è dotato di adeguati requisiti di professionalità, indipendenza e organizzazione.

Il 22 aprile 2020 il Consiglio di Amministrazione, a seguito della rinuncia del Dott. D'Andrea alla carica per motivi personali, ha deciso di rinominare la Dott.ssa Simona Pastorino quale Responsabile della *funzione internal audit* fino a revoca, in un'ottica di continuità operativa.

La scelta della Società di esternalizzare in parte la funzione di *internal audit* è stata presa in considerazione delle maggiori competenze ed efficienza che consulenti esterni specializzati in tematiche di controllo interno possono garantire, tenuto conto delle dimensioni di Be e della sua sempre crescente internazionalità.

La remunerazione della funzione di *internal audit* è determinata dal Consiglio di Amministrazione (previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi e sentito il Collegio Sindacale) coerentemente con le politiche aziendali. Il Consiglio assicura che il responsabile della funzione di *internal audit* sia dotato di risorse adeguate all'espletamento delle proprie responsabilità.

Il responsabile della funzione di *internal audit*, per maggiore efficienza del SCIGR, riporta direttamente al Presidente del Comitato Controllo e Rischi, è indipendente dai responsabili delle aree operative, ivi inclusa l'area Amministrazione e Finanza della Società, ha accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento del proprio incarico e riferisce periodicamente sul proprio operato ai presidenti del Collegio Sindacale, del Comitato Controllo e Rischi, del Consiglio di Amministrazione e dell'Organismo di Vigilanza.

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 SCIGR, attraverso un piano di audit, con cadenza annuale, approvato dal Consiglio di Amministrazione, basato su un processo strutturato di analisi e prioritizzazione dei principali rischi;
- b) ha accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento dell'incarico;
- c) 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, oltre che una valutazione sull'idoneità del SCIGR e le trasmette ai Presidenti del Collegio Sindacale, del Comitato Controllo e Rischi e del Consiglio di Amministrazione nonché all'amministratore incaricato del SCIGR;
- d) predispone tempestivamente relazioni su eventi di particolare rilevanza e le trasmette ai Presidenti del Collegio Sindacale, del Comitato Controllo e Rischi nonché all'amministratore incaricato del SCIGR;
- e) verifica, nell'ambito del piano di *audit*, l'affidabilità dei sistemi informativi inclusi i sistemi di rilevazione contabile.

Nell'ambito del piano di *audit* è stata affidata alla funzione di *internal audit*, su mandato del Comitato Controllo e Rischi, la valutazione indipendente dell'operatività del sistema di controllo interno sull'informativa finanziaria. La funzione di *internal audit*, sulla base delle attività svolte (test di *compliance* di secondo livello) dal Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, effettua le attività di verifica (test di *compliance* di III livello) sull'effettiva applicazione dei processi amministrativo-contabili dell'Emittente e delle aziende del Gruppo e, mediante uno specifico piano operativo, imposta l'attività nelle medesime aziende, definendo le modalità per la verifica dell'operatività dei controlli.

La metodologia di controllo seguita si ispira alle *best practices* internazionali e la profondità dei controlli è in funzione di una valutazione del livello di "rischiosità" insito nei processi amministrativo - contabili e gestionali. L'*internal audit* si attiva per verificare l'effettiva applicazione dei processi in essere e condivide con i responsabili/referenti dell'informativa contabile e societaria per ciascuna società del Gruppo i risultati delle attività di test e le eventuali azioni di miglioramento individuate al fine di consentire la definizione di tempestivi e adeguati piani di azione.

I risultati complessivi delle attività di *test* sono riassunti in una relazione di sintesi predisposta dall'*internal audit* per consentire al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili

societari e all'Amministratore Delegato e Amministratore incaricato del sistema di controllo interno di valutare l'adeguatezza dei processi amministrativo-contabili per la redazione del bilancio d'esercizio, del bilancio semestrale abbreviato e del bilancio consolidato.

Inoltre, in allineamento con il piano di *audit* approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 11 marzo 2021, nell'Esercizio sono state svolte le seguenti attività per la capogruppo e/o per le principali società controllate:

Audit Operational e Financial

Le attività di *audit* svolte per il I semestre sono state:

1. Verifica processo di formazione (Be Shaping The Future Management Consulting S.p.A.),
2. Penetration test sul perimetro pubblico utilizzato dal Gruppo Be (Italia) per esporre servizi ed applicazioni,
3. Fimas GmbH: Verifica processo dei ricavi e delle terze parti.

Le attività di *audit* svolte per il II semestre sono state:

1. Verifica processo di formazione Ricavi: Iquii S.r.l.,
2. Gestione dello smartworking in seguito all'emergenza Covid-19 (società italiane del Gruppo Be),
3. Gestione delle operazioni di M&A: verifica processi di acquisizione di società ed integrazione nel Gruppo Be,
4. Be Shaping The Future GmbH: Follow-up verifica processo "Terze Parti",
5. Be Shaping The Future GmbH: Follow-up verifica processo "Ricavi",
6. Data Governance & Data Security sul perimetro del dato non strutturato (sharepoint, intranet e shares di rete),
7. Follow-up revisione processo Transfer Pricing,
8. Verifica della correttezza del processo di formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici (fatturazione elettronica, registri IVA, ecc.).

Si precisa che dette attività in relazione all'Esercizio sono state svolte dal responsabile della funzione di internal audit, Dott.ssa Simona Pastorino, mentre gli audit "Penetration test sul perimetro pubblico utilizzato dal Gruppo Be (Italia) per esporre servizi ed applicazioni" e "Data Governance & Data Security sul perimetro del dato non strutturato (sharepoint, intranet e shares di rete)" sono stati svolti dalla società del Gruppo, Tesla Consulting S.r.l.

Inoltre, in allineamento con il piano di *audit* approvato dal Consiglio di Amministrazione, nell'Esercizio 2021, oltre alle attività sopra elencate, sono state svolte le seguenti attività per l'Emittente e/o per le principali società controllate:

- a) attività di verifica e monitoraggio richieste dall'Organismo di Vigilanza di cui al D. Lgs. 231/01;
- b) verifiche ai sensi della L. 262/05 per quanto concerne l'operatività dei controlli di secondo livello svolti dal Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, relativi ai processi amministrativi e contabili per la formazione del bilancio, compresi i test di *compliance* del ciclo del personale di II livello su incarico del Dirigente Preposto;

- c) monitoraggio dei piani d'azione - condivisi con il vertice aziendale - per le attività di *audit* svolte nei periodi precedenti.

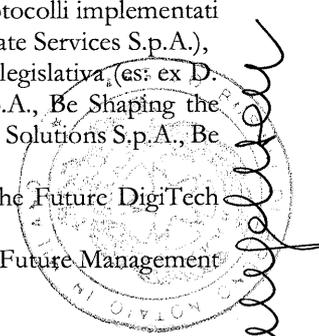
In particolare, il responsabile della funzione di *internal audit* ha svolto per gli Organismi di Vigilanza le seguenti verifiche.

per il I semestre:

- Verifica in tema di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro: esame dei protocolli implementati per fronteggiare l'emergenza Covid-19 (Be Shaping The Future DigiTech Solutions S.p.A., Be Shaping The Future Management Consulting S.p.A.),
- Verifica processo di qualifica dei fornitori (Be Shaping The Future DigiTech Solutions S.p.A., Be Shaping The Future Management Consulting S.p.A.),
- Verifica aggiornamento, adeguatezza ed efficacia del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo nella prevenzione dei reati di Be Shaping The Future S.p.A. (ex D. Lgs. 231/2001).

per il II semestre:

- Verifica in tema di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro: esame dei protocolli implementati per fronteggiare l'emergenza Covid-19 (Be Shaping The Future Corporate Services S.p.A.),
- Verifica processo di formazione mandatory in relazione all'evoluzione legislativa (es: ex D. Lgs. 231/2001, D. Lgs. 81/08, GDPR) – Be Shaping the Future S.p.A., Be Shaping the Future Management Consulting S.p.A., Be Shaping the Future DigiTech Solutions S.p.A., Be Shaping the Future Corporate Services S.p.A.,
- Follow-up Verifica gestione e sviluppo del personale - Be Shaping The Future DigiTech Solutions S.p.A.,
- Follow-up Verifica gestione e sviluppo del personale - Be Shaping The Future Management Consulting S.p.A..



Tutte le attività di audit/follow-up pianificate nel II° semestre del piano di audit 2021 sono state svolte.

Per l'Esercizio 2021 è stato messo a disposizione del responsabile della funzione di *internal audit* ai fini dell'assolvimento dei propri compiti un *budget* pari ad Euro 35.000 (di cui la funzione ha utilizzato Euro 15.600,00 IVA inclusa).

9.5. Modello organizzativo ex D. Lgs. 231/2001 e Organismo di Vigilanza

Il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001 (il **Decreto 231**) di Be (il **Modello** o **MOGC**) è stato adottato in data 20 dicembre 2018 e successivamente aggiornato (da ultimo in data 6 maggio 2021) ed è composto come segue:

- a) Parte generale che tratta principalmente dei seguenti aspetti:
1. Principi generali del Decreto Legislativo 231/2001;
 2. Descrizione del profilo del Gruppo Be, della Società e delle relative aree di attività;
 3. Organismo di Vigilanza;
 4. Formazione e diffusione del Modello (interna ed esterna);
 5. Sistema sanzionatorio.
- b) Parte speciale A: aree di attività nel cui ambito possono essere commessi i reati previsti dagli artt. 24, 25 e 25-decies del Decreto 231;

- c) Parte speciale B: aree di attività nel cui ambito possono essere commessi i reati di criminalità organizzata (art. 24-ter del D. Decreto 231) e reati transnazionali di cui all'art. 10 della L. 146/06;
- d) Parte speciale C: aree di attività nel cui ambito possono essere commessi i reati di cui all'art. 25-ter lett. d) del Decreto 231 e ai reati e illeciti amministrativi di abuso di informazioni privilegiate e manipolazione del mercato di cui al TUF e all'art. 25-sexies del Decreto 231;
- e) Parte speciale D: aree di attività nel cui ambito possono essere commessi i reati di cui all'art. 25-septies del Decreto 231 e relativi ai reati di omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro;
- f) Parte speciale E: aree di attività nel cui ambito possono essere commessi i reati di cui all'art. 25-octies del Decreto 231 e relativi ai reati di ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio;
- g) Parte speciale F: aree di attività nel cui ambito possono essere commessi i reati di cui all'art. 25-novies del Decreto 231 relativo ai delitti in materia di violazione del diritto d'autore e all'art. 24-bis relativo ai delitti informatici;
- h) Parte speciale G: aree di attività nel cui ambito possono essere commessi i reati ambientali di cui all'art. 25-undecies del Decreto 231;
- i) Parte speciale H: aree di attività nell'ambito in cui può essere commesso il reato di impiego di cittadini di paesi terzi senza permesso di soggiorno regolare di cui all'art. 25-duodecies del Decreto 231;
- j) Parte speciale I: aree di attività nel cui ambito possono essere commessi i reati di cui all'art. 25-quinquiesdecies del Decreto 231.

Il Modello rinvia alla procedura di Gruppo in materia di flussi informativi verso l'Organismo di Vigilanza e dall'Organismo di Vigilanza verso gli organi societari.

È stato revisionato il Codice Etico da applicarsi tanto alle *legal entities* italiane quanto a quelle estere e si è stabilito di espungere il Codice dal MOGC facendo in modo che lo stesso costituisca un *corpus a sé stante* coincidente con la versione approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 2 agosto 2016.

Il Modello di Be ed il Codice Etico di cui sopra sono disponibili sul sito web della Società accedendo a <https://www.be-tse.it/investor/corporate-governance/>.

L'Assemblea, nella seduta del 28 aprile 2011, ha delegato al Consiglio di Amministrazione:

- la facoltà di revocare il mandato ad uno (o a tutti) i membri dell'Organismo di Vigilanza nel caso in cui siano venuti meno i requisiti richiesti per l'esercizio di tale funzione, o quando si siano generate cause di incompatibilità per i membri dell'Organismo stesso o, ancora, quando l'operatività svolta ne abbia evidenziato la reale necessità;
- al termine di ciascun incarico dell'Organismo di Vigilanza, di provvedere al rinnovo verificando, prima di ogni nuova nomina, la sussistenza dei requisiti espressamente richiesti dal Decreto per ciascun membro dell'Organismo di Vigilanza.

L'Organismo di Vigilanza, organo investito di poteri di controllo e vigilanza sull'osservanza e l'efficacia del MOGC, sin dal 22 aprile 2020, osserva la seguente organizzazione: Dott. Federico Maurizio d'Andrea (Presidente), Avv. Massimo Leopizzi e Avv. Iole Anna Savini.

L'Organismo di Vigilanza, il cui mandato ha scadenza coincidente con la data d'Assemblea di approvazione del bilancio al 2022, si è dotato di un proprio regolamento interno, che è stato rivisto

ed aggiornato dall'Organismo in carica ed ha operato in base ad uno specifico piano di attività, che - per l'anno di riferimento - è stato articolato secondo i seguenti principali ambiti di intervento:

- i. analisi e aggiornamento del MOGC;
- ii. monitoraggio ed implementazione delle attività formative in materia "231", "GDPR" ed altre materie obbligatorie;
- iii. scambi informativi con l'Amministratore delegato e il Presidente del Consiglio di Amministrazione di Be SpA circa la riorganizzazione del Gruppo Be (operazioni di M&A);
- iv. scambio informativo con il Collegio Sindacale, con la società di revisione e con la funzione Internal Audit;
- v. verifica ed esame dei *report* di *audit*/attività di *testing* relativi all'anno 2021;
- vi. attività di monitoraggio delle principali modifiche organizzative e strutturali del Gruppo Be: audizione dei Key Managers del Gruppo;
- vii. analisi dei flussi informativi relativi all'anno 2021;
- viii. analisi e monitoraggio delle attività con riferimento all'emergenza sanitaria COVID-19; scambi informativi con il RSPP - Ing. Fabrizio Testi e con il Group Head of Human Resources & Organization - Dott. Eugenio Giovanni Fabris;
- ix. whistleblowing: monitoraggio degli aggiornamenti normativi, definizione ed avvio del processo di adeguamento in materia.

Nel corso dell'Esercizio, l'Organismo di Vigilanza si è riunito regolarmente al fine di svolgere le attività pianificate nonché condividere i risultati delle verifiche di audit.

L'Organismo ha, altresì, effettuato interviste periodiche con i responsabili di funzione delle aree maggiormente sensibili ed ha monitorato nel continuo il progetto di aggiornamento del Modello. L'edizione del Modello attualmente ha recepito anche le recenti novelle in materia di whistleblowing: al proposito, la Società ha istituito canali informativi dedicati, monitorati nel continuo dall'Organismo di Vigilanza ed ha adottato un software per la ricezione e la gestione delle segnalazioni in materia.

Nell'ambito delle aree di intervento sopra indicate, l'Organismo ha dedicato particolare attenzione al tema dell'aggiornamento della Parte Speciale del MOGC.

Particolare attenzione è stata dedicata dall'Organismo di Vigilanza nel monitoraggio delle attività poste in essere dalla Società con riferimento all'emergenza sanitaria COVID-19.

Unitamente a quanto sopra, nell'ambito di una proficua collaborazione, l'Organismo nel corso dell'Esercizio ha effettuato incontri con il Comitato Controllo e Rischi, con il Collegio Sindacale e con la società di revisione, nonché con gli organismi di vigilanza delle società controllate. Il contenuto delle riunioni dell'Organismo di Vigilanza è stato riportato in verbali custoditi agli atti del medesimo Organismo. Nel corso dell'Esercizio, l'Organismo di Vigilanza ha riferito al Consiglio di Amministrazione in forza di informative periodiche.

9.6. Società di Revisione

La società di revisione ha il compito di effettuare il controllo contabile, di valutare l'attendibilità del bilancio, nonché di esprimere un giudizio sulla conformità del bilancio stesso al quadro normativo di riferimento.

In data 22 aprile 2021, l'Assemblea ha deliberato il conferimento alla società di revisione PricewaterhouseCoopers S.p.A. dell'incarico (i) per le attività di revisione legale dei conti di Be per il novennio 2021-2029 e (ii) per la revisione limitata della DNF consolidata di Be per il triennio 2021-2023.

Nel corso dell'Esercizio, il Consiglio, sentito il collegio sindacale, ha valutato le considerazioni della società di revisione, in occasione della riunione dell'11 marzo 2021 con riferimento all'esercizio 2020 e della riunione del 30 luglio 2021 con riferimento alla relazione semestrale al 30/06/21.

9.7. Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari

Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari del Gruppo Be ha il principale compito di implementare le procedure amministrativo-contabili, che regolano il processo di formazione dell'informazione finanziaria societaria periodica, monitorarne l'applicazione e, congiuntamente all'Amministratore Delegato, rilasciare al mercato la propria attestazione relativamente all'adempimento di quanto sopra e alla "affidabilità" della documentazione finanziaria diffusa.

Ai sensi dell'art. 16 dello Statuto, il Consiglio di Amministrazione dell'Emittente, previo parere obbligatorio del Collegio Sindacale, provvede alla nomina di un Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, di cui all'art. 154-*bis* del TUF. Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari deve essere scelto secondo criteri di professionalità e competenza tra i dirigenti che abbiano maturato un'esperienza complessiva di almeno tre anni in funzioni amministrative presso imprese, società di consulenza o studi professionali.

Previa verifica dei suddetti requisiti di onorabilità e professionalità il Consiglio di Amministrazione, con delibera assunta il 22 aprile 2020, ha confermato la nomina della Dott.ssa Manuela Mascarini, Responsabile della funzione Amministrazione & Finanza del Gruppo, alla carica di Dirigente Preposto con scadenza alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'esercizio che si chiuderà il 31 dicembre 2022, quando scadrà l'intero Consiglio di Amministrazione della Società.

Alla Dott.ssa Manuela Mascarini il Consiglio, nella riunione predetta, ha formalmente conferito ogni potere funzionale al corretto espletamento dei compiti demandati dalla legge. In particolare, alla Dott.ssa Manuela Mascarini è stata confermata l'attribuzione per tutto il periodo di durata dell'incarico di Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, dei seguenti poteri:

- a) far osservare, direttamente e/o per il tramite di collaboratori, tutta la normativa e/o gli adempimenti in materia tributaria e fiscale in genere;
- b) accedere ad ogni tipo di informazione e/o documento, riguardante la Società e/o le società del gruppo, ritenuto rilevante e/o opportuno per l'assolvimento dei compiti attribuitigli dalla legge;
- c) porre in essere ogni atto necessario e/o opportuno per lo svolgimento dei propri compiti in vista del perseguimento delle finalità previste dalla legge.

Il Consiglio di Amministrazione ha inoltre determinato di attribuire al Dirigente Preposto un *budget* di spesa annuo pari ad Euro 20.000,00 per il compimento di tutte le attività da svolgersi in qualità di Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari.

9.8. Coordinamento tra i soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

L'Emittente non ha formalizzato modalità di coordinamento tra i vari soggetti coinvolti nel SCIGR, ritenendo che gli organi e le diverse funzioni siano, nei fatti, sufficientemente ed efficientemente coordinati tra loro ed interagiscano in maniera costruttiva su base continuativa.

Pur non essendo codificate procedure specifiche in ambito SCIGR, è infatti previsto che:

- (i) alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi partecipi l'intero Collegio Sindacale, ovvero la maggioranza dei membri effettivi dello stesso;
- (ii) il Responsabile della funzione di *internal audit* riferisca i risultati delle proprie attività di supervisione e monitoraggio, con cadenza periodica, all'Amministratore Incaricato del SCIGR, al Comitato Controllo e Rischi e all'Organismo di Vigilanza, nonché al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale.

10. Interessi degli amministratori e operazioni con parti correlate

Nella riunione dell'11 novembre 2010, il Consiglio di Amministrazione, al fine di dare attuazione al Regolamento Consob OPC, ha dettato delle linee guida specificando i criteri (quantitativi e/o qualitativi) che presidono all'individuazione delle operazioni che, in considerazione dello specifico rilievo economico, patrimoniale e finanziario, ovvero per ragioni di opportunità, devono intendersi riservate all'esame e all'approvazione del Consiglio stesso.

In ottemperanza a quanto disposto dal Regolamento Consob OPC, il Consiglio di Amministrazione ha quindi (i) previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi (nelle sue attribuzioni di Comitato per Operazioni con Parti Correlate) adottato la Procedura Be OPC approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 12 marzo 2010 (successivamente modificata in data 23 gennaio 2014, 13 febbraio 2014, 15 maggio 2014, 1 luglio 2014, al fine di modificare il riferimento all'art. 114, comma 1, del TUF con il riferimento all'art. 17 del MAR, in data 11 maggio 2017 e, da ultimo, in data 30 luglio 2021 al fine di implementare le modifiche opportune in ottemperanza al Codice di Corporate Governance), volta a dettare le regole e i principi ai quali attenersi al fine di assicurare la trasparenza e la correttezza, sostanziale e procedurale, delle operazioni con parti correlate realizzate da Be, direttamente ovvero per il tramite di società dalla stessa direttamente e/o indirettamente controllate, e (ii) come più sopra esposto, ha attribuito al Comitato Controllo e Rischi le funzioni ed i compiti del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

Gli elementi di maggior rilievo della procedura sono i seguenti:

- la classificazione delle "Operazioni con Parti Correlate" in operazioni Ordinarie (intendendosi per tali quelle che rientrano nell'ordinario esercizio dell'attività operativa e delle connesse attività finanziarie della Società e che siano concluse a condizioni equivalenti a quelle di mercato o standard), di Maggiore Rilevanza (intendendosi per tali quelle in cui l'indice di rilevanza del controvalore o dell'attivo o delle passività risulti superiore alla soglia del 5%), di Importo Esiguo (intendendosi per tali quelle operazioni con parti correlate di importo non superiore ad Euro 50.000,00 (cinquantamila) qualora la parte correlata sia una persona fisica, ovvero le operazioni di importo non superiore a Euro 100.000,00 (centomila) qualora la parte correlata sia una persona giuridica), e di Minore Rilevanza (categoria residuale in cui confluiscono le operazioni con parti correlate diverse da quelle di Maggiore Rilevanza e di Valore Esiguo);

- le regole di trasparenza e comunicazione al mercato che, in caso di operazioni di Maggiore Rilevanza, richiedono la pubblicazione di un apposito documento informativo;
- il ruolo particolarmente importante che viene attribuito al Comitato Controllo e Rischi (nelle sue attribuzioni di Comitato per Operazioni con Parti Correlate) nella procedura di valutazione e approvazione delle operazioni con parti correlate.

A tale Comitato viene infatti affidato l'onere di garantire la correttezza sostanziale dell'operatività con parti correlate, tramite il rilascio di un parere sull'interesse della Società al compimento di una specifica operazione nonché sulla convenienza e correttezza delle relative condizioni. Qualora si tratti di operazioni qualificate come di Minore Rilevanza, la Società potrà comunque procedere con l'operazione nonostante il parere del Comitato sia negativo. In tal caso, entro quindici giorni dalla chiusura di ciascun trimestre dell'esercizio, dovrà essere data informativa al pubblico delle operazioni approvate nel relativo trimestre di riferimento nonostante tale parere negativo, con indicazione delle ragioni per le quali si è ritenuto di non condividere il parere del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

Qualora si tratti di operazioni qualificate come di Maggiore Rilevanza, la cui approvazione è riservata alla competenza esclusiva del Consiglio di Amministrazione, il Comitato svolge un ruolo ancora più ampio in quanto è chiamato ad intervenire già nella fase delle trattative relative alla operazione, dovendo a tal fine ricevere un flusso informativo completo e tempestivo da parte degli organi delegati e dei soggetti incaricati di condurre le trattative, e potendo richiedere ai medesimi informazioni supplementari e formulare osservazioni. Inoltre, qualora il parere del Comitato sia negativo, il Consiglio di Amministrazione può: (i) approvare l'operazione di Maggiore Rilevanza previo integrale recepimento dei rilievi formulati dal Comitato; o, in alternativa (ii) approvare l'operazione di Maggiore Rilevanza malgrado l'avviso contrario o comunque senza tener conto dei rilievi del Comitato a condizione che il compimento dell'operazione sia autorizzato dall'Assemblea ai sensi di quanto previsto dall'art. 6.8 della procedura; o infine (iii) non approvare l'operazione di Maggiore Rilevanza e quindi non dare esecuzione alla stessa.

Ferma restando l'informativa *price sensitive* e l'informativa periodica in attuazione dell'art. 154-ter del TUF, la Procedura Be OPC richiede che venga data informativa al mercato delle operazioni di Maggiore Rilevanza, entro 7 giorni dall'approvazione dell'operazione o dalla stipula del contratto ed entro 15 giorni in caso di cumulo di più operazioni con una stessa parte correlata.

La comunicazione al mercato deve essere effettuata mediante la pubblicazione di un documento informativo, redatto in conformità all'Allegato 4 del Regolamento Emittenti.

Ai sensi dell'art. 150 del TUF, gli Amministratori riferiscono con cadenza trimestrale al Collegio Sindacale in merito alle operazioni con parti correlate concluse nel trimestre (ivi incluse le operazioni oggetto di delega), nonché - alla data di chiusura del trimestre - in merito allo stato di attuazione delle operazioni la cui esecuzione, in considerazione delle loro caratteristiche, sia differita nel tempo o periodica.

In particolare, il Consiglio di Amministrazione, in persona del suo Amministratore Delegato ovvero di altro soggetto all'uopo delegato, illustra al Collegio Sindacale le informazioni rilevanti attinenti alla singola operazione di cui sia a conoscenza.

Come sopra esposto, il Consiglio di Amministrazione e il Comitato Controllo e Rischi nel corso dell'Esercizio hanno esaminato la situazione dei rapporti e delle operazioni con parti correlate. Tali attività sono state verbalizzate.

La suddetta procedura per le operazioni con parti correlate è disponibile sul sito internet della Società <https://www.be-tse.it/procedura OPC.pdf>

In ragione dell'adeguato funzionamento della procedura per operazioni con parti correlate, il Consiglio di Amministrazione non ha ritenuto necessario adottare soluzioni operative ulteriori per

l'individuazione e la gestione delle situazioni in cui un Amministratore sia portatore di un interesse per conto proprio o di terzi.

11. Collegio Sindacale

11.1. Nomina e sostituzione

Lo Statuto (art. 19) prevede che, ferme restando le situazioni di ineleggibilità e/o incompatibilità previste dalla legge, non possono essere eletti sindaci coloro che rivestono già la carica di sindaco in più di altre cinque società con azioni quotate in mercati regolamentati escluse le sole società che direttamente od indirettamente controllano la Società, o sono da essa controllate, o sono soggette al controllo della stessa società che controlla la Società, o che non siano in possesso dei requisiti di onorabilità e professionalità previsti dalla disciplina vigente.

Qualora venissero meno i requisiti richiesti, il Sindaco decade dalla carica.

Il Collegio Sindacale viene eletto dall'Assemblea con voto di lista, secondo le seguenti modalità.

Avranno diritto di presentare le liste soltanto gli azionisti che da soli o insieme ad altri azionisti rappresentino almeno il 2,5% delle azioni aventi diritto di voto nell'Assemblea ordinaria ovvero, se inferiore, alla diversa percentuale stabilita dalla Consob con proprio regolamento.

Ogni socio, nonché i soci appartenenti ad uno stesso gruppo (per tali intendendosi il soggetto, anche non societario controllante ai sensi dell'art. 2359 del c.c. e le controllate del medesimo soggetto), ovvero che aderiscano ad un patto parasociale ai sensi dell'art. 122 del TUF, non possono presentare, direttamente, per interposta persona o tramite società fiduciaria, più di una lista, a pena di inammissibilità per tutte le liste presentate in violazione del presente comma indipendentemente dall'ordine di presentazione.

La lista si compone di due sezioni, una per i candidati alla carica di sindaco effettivo, l'altra per i candidati alla carica di sindaco supplente; i candidati sono elencati in ogni sezione mediante numero progressivo.

Ogni candidato può presentarsi in una sola lista a pena di ineleggibilità.

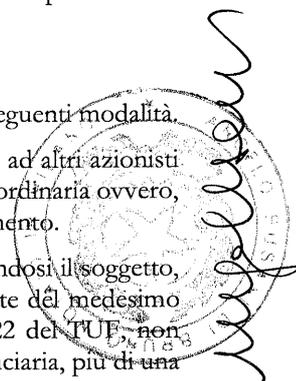
Ove, con riferimento al mandato di volta in volta in questione, siano applicabili criteri inderogabili di riparto fra generi (maschile e femminile), ciascuna lista che presenti almeno tre candidati dovrà contenere un numero di candidati del genere meno rappresentato almeno pari alla quota minima di volta in volta applicabile (tanto con riguardo alla carica di Sindaco effettivo, quanto a quella di Sindaco supplente).

Le liste devono essere depositate ai sensi degli artt. 148, comma secondo, e 147-ter del TUF.

La lista per la presentazione della quale non siano osservate le previsioni precedenti si considera come non presentata.

Unitamente a ciascuna lista dovranno depositarsi le dichiarazioni con le quali i candidati accettano la candidatura e attestano, sotto la propria responsabilità e a pena di esclusione dalla lista, l'inesistenza di cause di ineleggibilità e di incompatibilità, nonché l'esistenza dei requisiti previsti dalla normativa vigente.

Ogni avente diritto al voto potrà votare una sola lista.



Due Sindaci effettivi e un Sindaco supplente saranno nominati dalla lista che avrà ottenuto il maggior numero di voti, secondo il numero progressivo con il quale i candidati sono stati elencati nella lista stessa, nelle rispettive sezioni.

Un Sindaco effettivo e un Sindaco supplente saranno tratti dalla lista che ha ottenuto il maggior numero di voti, tra le liste presentate e votate da parte degli azionisti di minoranza, purché non siano collegati ai sensi di legge e regolamentari agli azionisti che hanno presentato o votato la lista di cui all'alinea che precede, e nell'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista stessa, nelle rispettive sezioni.

Qualora, per effetto dell'applicazione di quanto previsto in precedenza, non risulti rispettata l'eventuale quota minima del genere meno rappresentato di volta in volta applicabile ai componenti dell'organo (tanto con riguardo alla carica di Sindaco effettivo, quanto a quella di Sindaco supplente), allora, in luogo dell'ultimo candidato del genere più rappresentato della lista di maggioranza si intenderà piuttosto eletto il successivo candidato del genere meno rappresentato della stessa lista.

Il Presidente del Collegio Sindacale è nominato dall'Assemblea tra i Sindaci eletti dagli azionisti di minoranza.

In caso di parità di voti fra le liste, si procederà ad una nuova votazione da parte dell'intera Assemblea tra le liste che hanno conseguito lo stesso numero di voti.

Qualora dovesse essere presentata, ovvero venisse ammessa alla votazione una sola lista, o nel caso di mancato deposito di liste da parte degli azionisti di minoranza, viene data tempestiva notizia di tale circostanza, secondo le modalità previste dalla normativa vigente, affinché le liste stesse possano essere presentate fino al quinto giorno successivo al termine previsto per il loro deposito presso la sede sociale della Società.

In tale caso, la quota di partecipazione richiesta per la presentazione delle liste è ridotta alla metà.

In caso di cessazione di un Sindaco, subentra, fino alla scadenza dei Sindaci in carica, ove possibile, il primo Sindaco Supplente appartenente alla stessa lista di quello cessato, salvo che, per il rispetto della quota di genere eventualmente applicabile, non si renda necessario il subentro di altro Sindaco supplente della stessa lista.

Qualora neanche in tal caso risultasse rispettata la quota di genere eventualmente applicabile l'Assemblea dovrà essere convocata per la nomina di un Sindaco del genere meno rappresentato.

Qualora non fosse possibile procedere alla nomina di uno o più Sindaci con il metodo del voto di lista, l'Assemblea delibererà con la maggioranza di legge.

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

11.2. Composizione e funzionamento del Collegio Sindacale (ex art. 123-bis, comma 2, lett. d), del TUF)

Il Collegio Sindacale, oltre alle funzioni di vigilanza e controllo previste dall'art. 149 del TUF, vigila sul processo di informativa finanziaria e sull'efficacia del SCIGR, anche nella veste di "Comitato per il controllo interno e la revisione contabile" ai sensi del Decreto Legislativo n. 39/2010.

Nell'espletamento delle proprie funzioni il Collegio Sindacale si avvale delle strutture della Società, in particolare della funzione di *internal audit* e della funzione Amministrazione & Finanza.

Inoltre, ai sensi dell'art. 19 del D. Lgs. n. 39/2010, il Collegio Sindacale svolge le funzioni ad esso attribuite in qualità di "Comitato per il controllo interno e la revisione contabile". In tale veste, il Collegio Sindacale vigila su:

- a) il processo di informativa finanziaria;
- b) l'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna, se applicabile, e di gestione del rischio;
- c) la revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati;
- d) l'indipendenza del revisore legale o della società di revisione legale, in particolare per quanto concerne la prestazione di servizi non di revisione all'ente sottoposto alla revisione legale dei conti.

Come già previsto dal TUF ed attualmente disciplinato dall'art. 13 del D. Lgs. n. 39/2010, il Collegio Sindacale formula la proposta motivata all'Assemblea relativamente al conferimento dell'incarico di revisione legale dei conti e alla determinazione del compenso da riconoscere al revisore. Inoltre, ai sensi dell'art. 19, comma 1, lettere c) e d), del citato decreto, il Collegio Sindacale vigila sulle attività di revisione legale nonché sull'indipendenza della società di revisione, verificando tanto il rispetto delle disposizioni normative in materia quanto la natura e l'entità dei servizi diversi dal controllo contabile prestati al Gruppo direttamente e tramite società appartenenti alla sua rete. L'esito dell'attività di vigilanza svolta è riportato nella Relazione predisposta ai sensi dell'art. 153 del TUF.

È ammessa la possibilità che le riunioni del Collegio Sindacale si tengano per teleconferenza o videoconferenza a condizione che tutti i partecipanti possano essere identificati con certezza e sia loro consentito di seguire la discussione e intervenire in tempo reale alla trattazione degli argomenti affrontati nonché visionare e trasmettere documenti. Verificandosi tali requisiti, l'adunanza del Collegio Sindacale si considererà tenuta nel luogo in cui si trova colui che presiede la riunione e colui che ne redige il verbale» al fine di consentire la stesura e la sottoscrizione del verbale sul relativo libro.

Il Collegio Sindacale è formato da un Presidente, da due Sindaci effettivi e da due Sindaci supplenti, i quali restano in carica un triennio e sono rieleggibili.

L'Assemblea tenutasi in data 22 aprile 2021 ha nominato il Collegio Sindacale in carica alla Data di Riferimento sulla base di una sola lista, depositata dall'azionista Innishboffin S.r.l. - titolare, al momento della presentazione della lista stessa, di n. 10.640.753 azioni, rappresentative del 7,888% del capitale sociale.

Tale lista indicava i seguenti candidati: Stefano De Angelis (Presidente), Giuseppe Leoni (Sindaco Effettivo), Rosita Francesca Natta (Sindaco Effettivo), Roberta Pirola (Sindaco Supplente), già membri del Collegio Sindacale cessato con l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2020, oltre a Susanna Russo (Sindaco Supplente).

Il Collegio Sindacale così costituito - a seguito di votazione favorevole di n. 84.085.066 azioni, rappresentanti il 99,82% del capitale votante - rimarrà in carica sino alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2023.

Il capitale presente e con diritto di voto al momento di tale delibera era stato pari al 62,44% dell'intero capitale sociale. La tabella che segue contiene l'elenco dei membri del Collegio Sindacale attualmente in carica.

A far data dalla chiusura dell'Esercizio non sono intervenuti cambiamenti nella composizione del Collegio Sindacale.

Collegio sindacale										
<u>Carica</u>	Componenti	Anno di nascita	Data di prima nomina (*)	In carica da	In carica fino a	Lista (**)	Indip. Codice	Partecipazione alle riunioni del Collegio (***) Nota 1	N. altri incarichi (****)	
Presidente	Stefano De Angelis	27/07/60	10/05/2012	22/04/21	Appr. Bil. 2023	Presentata una sola lista	si	100%	6	
Sindaco effettivo	Giuseppe Leoni	02/10/53	23/04/2015	22/04/21	Appr. Bil. 2023	Presentata una sola lista	si	100%	13	
Sindaco effettivo	Rosita Natta	14/06/72	23/04/2015	22/04/21	Appr. Bil. 2023	Presentata una sola lista	si	100%	15	
Sindaco supplente	Susanna Russo	13/01/61	22/04/2020	22/04/21	Appr. Bil. 2023	Presentata una sola lista	si	-	-	
Sindaco supplente	Roberta Pirola	29/05/71	23/04/2015	22/04/21	Appr. Bil. 2023	Presentata una sola lista	si	-	-	
Numero riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento: 8										
Sindaci cessati durante l'esercizio										
Sindaco supplente	Bionis Ferrari	04/01/59	23/04/2015	26/04/18	Appr. Bil. 2020	-	-	-	-	
Indicare il quorum richiesto per la presentazione delle liste da parte delle minoranze per l'elezione di uno o più membri (ex art. 148 del TUF): 2,5%										

NOTE

(*) 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 indicata lista da cui è stato tratto ciascun sindaco ("M": lista di maggioranza; "m": lista di minoranza).

(***) 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 del TUF e delle relative disposizioni di attuazione contenute nel Regolamento Emittenti. L'elenco completo degli incarichi è pubblicato dalla Consob sul proprio sito internet ai sensi dell'art. 144 quinquies del Regolamento Emittenti.

Nota 1: il numero totale delle riunioni si riferisce a quelle tenutesi dal 1 gennaio 2021 alla Data di Riferimento.

Di seguito sono riassunte le principali caratteristiche personali e professionali di ciascun Sindaco ai sensi dell'art. 144^{decies} del Regolamento Emittenti:

Stefano De Angelis

Nato a Roma il 27 luglio 1960, dopo la laurea a pieni voti in economia e commercio svolge attività di dottore commercialista presso lo “Studio Vaglio Dottori Commercialisti” di Roma dove si occupa principalmente di procedure concorsuali e di materia tributaria e contabile. Nel 1990 fonda lo “Studio De Angelis Dottori Commercialisti”; dal 2000 è partner dello Studio “Coccia De Angelis & Associati Studio Legale e Tributario”. Iscritto all’Albo dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma dal 1988. Iscritto al Registro dei Revisori Legali dal 1995. E’ esperto di diritto tributario - con particolare specializzazione in materia di sport, spettacolo, convenzioni internazionali contro le doppie imposizioni - diritto societario, revisioni in materia amministrativa e contabile, tax planning ed operazioni straordinarie quali fusioni, scissioni, trasformazioni e conferimenti. Ha maturato una significativa esperienza quale liquidatore, revisore, sindaco e componente di organi di vigilanza ex D.Lgs. 231/2001 di società, anche quotate sui mercati regolamentati, appartenenti a Gruppi societari di rilevanza nazionale ed internazionale. Dal 1993 è consulente tecnico del Giudice presso il Tribunale di Roma in materia contabile e di bilancio. Nel periodo 2003-2017 è stato componente della Commissione Tecnica di controllo (COM.TE.C.) della Federazione Italiana Pallacanestro (F.I.P.), in materia di contabilità e bilanci delle Società professionistiche di Lega serie A.

Giuseppe Leoni

È iscritto all’Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano e al Registro dei Revisori Legali dei Conti e ricopre in società, anche quotate nei Mercati regolamentati, la carica di Presidente del Collegio Sindacale o di Sindaco Effettivo e di Amministratore non esecutivo. Ha un proprio studio in Milano dove svolge l’attività di Dottore Commercialista con particolare riguardo a tematiche giuridiche, fiscali ed economiche nell’ambito di operazioni di gestione straordinaria (fusioni, concentrazioni, trasformazioni e scissioni), di natura contrattuale (accordi di licenze, acquisizioni e cessioni di partecipazioni e di complessi industriali, cessioni in genere di rami d’azienda) e di tax planning. Inizia la propria attività professionale svolgendo la funzione di revisore legale dei conti presso la società Reconta Ernst Young S.p.A.. La formazione didattica e professionale all’interno dello Studio Guasti, costituito da numerosi professionisti (notai, avvocati e commercialisti) tra loro integrati e con competenze specifiche differenti, indirizza fortemente l’attività di consulenza e di assistenza nell’ambito di operazioni straordinarie d’impresa nonché nell’ambito di processi valutativi d’azienda. Partecipa in qualità di docente a seminari di formazione professionale organizzati dalla SDA Bocconi di Milano aventi ad oggetto la materia fiscale con particolare riferimento agli aspetti attinenti le operazioni straordinarie d’impresa.

Rosita Francesca Natta

Nata a Milano il 14 giugno 1972, dopo la laurea a pieni voti in economia e commercio (indirizzo economia politica) presso l’Università Commerciale Luigi Bocconi di Milano, si iscrive all’Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano e al Registro dei Revisori Legali dei Conti. E’ partner dello Studio Pirola Pennuti Zei & Associati, dove si occupa soprattutto della consulenza ed assistenza fiscale, organizzativa e contrattuale, attività di M&A a favore di società di dimensioni medio-grandi operanti principalmente nel settore industriale, commerciale e finanziario. Matura negli anni importanti esperienze nelle operazioni di finanza straordinaria, negli studi in materia di transfer price, nei contenziosi con l’amministrazione finanziaria nelle ristrutturazioni aziendali. Ha maturato una significativa esperienza quale amministratore o membro di organi di controllo in società appartenenti a primari gruppi italiani o esteri. Svolge il ruolo di amministratore o membro di organi di controllo di società appartenenti a primari Gruppi italiani o esteri. Collabora nell’ambito dell’attività pubblicistica nonché dell’attività di docenza in corsi in materia fiscale e legale dello Studio Pirola, Pennuto, Zei & Associati.



Roberta Pirola

Nata a Milano il 29 maggio 1971, dopo la laurea a pieni voti in economia e commercio presso l'Università Commerciale Luigi Bocconi di Milano, si iscrive all'Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano e al Registro dei Revisori Legali dei Conti. Dal gennaio 1997 svolge la professione presso lo Studio Pirola Pennuto Zei & Associati, di cui è socia dal 2006. Si occupa di consulenza fiscale e societaria anche con riferimento alle operazioni di riorganizzazione societaria, nazionali e internazionali. Matura negli anni una significativa esperienza nei rapporti con l'amministrazione finanziaria, nell'ambito dell'attività pre-contenziosa. Assiste primaria clientela in importanti contenziosi fiscali. Esperienze maturate anche in attività di due diligence e supporto per acquisizioni. Sindaco di importanti società di gruppi nazionali e internazionali (esperienze pregresse significative nei settori della grande distribuzione, della moda, industriale alimentare e assicurativo). Significativa esperienza come membro dell'Organismo di Vigilanza in importante realtà industriale italiana.

Susanna Russo

Laureata in Economia e Commercio a pieni voti presso l'Università degli Studi di Roma "La Sapienza". Iscritta all'Albo dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili dal 1988. Iscritta al Registro dei Revisori Legali dal 1995. Svolge, in via esclusiva, la propria professione con particolare riguardo all'attività di consulenza societaria, tributaria e di revisione legale per società ed enti non commerciali. In società di capitali ricopre cariche di Sindaco Effettivo (anche in società quotata in Mercato regolamentato), Revisore Legale, membro di organismi di vigilanza ex D.lgs. 231/2001. Ricopre inoltre la carica di Organo di controllo in enti non commerciali di rilevanza nazionale. E' delegata della Cassa Nazionale di Previdenza ed Assistenza a favore dei dottori Commercialisti. È componente della Commissione Terzo Settore e Non Profit presso l'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma. Ricopre la carica di componente del Consiglio di Disciplina Territoriale dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma.

Tabella degli incarichi ricoperti nell'Esercizio aggiuntivi a quelli ricoperti in Be alla Data di Riferimento:

Sindaco Effettivo	Carica	Società	Quotata
Giuseppe Leoni	<i>Amministratore non esecutivo</i>	Etro S.p.A.	NO
	<i>Sindaco Effettivo</i>	Sogefi Filtration Italy S.p.A.	NO
	<i>Sindaco Effettivo</i>	Sogefi Suspensions Heavy Duty Italy SpA	NO
	<i>Sindaco Effettivo</i>	Sogefi Suspensions Passenger Car Italy SpA	NO
	<i>Presidente del Collegio Sindacale</i>	Quartieri Durini S.p.A.	NO
	<i>Sindaco Effettivo</i>	Reda S.p.A.	NO
	<i>Presidente del Collegio Sindacale</i>	Posa S.p.A.	NO
	<i>Sindaco Effettivo</i>	Trasporti Agricoli S.r.l.	NO
	<i>Sindaco Effettivo</i>	Sella Personal Credit S.p.A.	NO
	<i>Amministratore non esecutivo</i>	Gefin S.p.A.	NO
	<i>Amministratore non esecutivo</i>	Confezioni & Facon S.r.l.	NO
	<i>Presidente del Collegio Sindacale</i>	Intrum Italy S.p.A.	NO
<i>Sindaco Effettivo</i>	Nephis S.r.l.	NO	
Stefano De Angelis	<i>Presidente del Collegio Sindacale</i>	Be Shaping the Future Management Consulting S.p.A.	NO
	<i>Sindaco Effettivo</i>	Be Shaping the Future Digitech Solutions S.p.A.	NO
	<i>Sindaco Effettivo</i>	Be Shaping the Future Corporate Services S.p.A.	NO
	<i>Presidente del Collegio Sindacale</i>	Cereria Di Giorgio S.p.A.	NO
	<i>Presidente del Collegio Sindacale</i>	RCS Sport. S.p.A.	NO
	<i>Sindaco effettivo</i>	Human Mobility S.r.l. in liquidazione	NO
Rosita Natta	<i>Sindaco Effettivo</i>	Compagnia Italia Sali S.p.A	NO
	<i>Sindaco Effettivo</i>	BE S.p.A	NO
	<i>Sindaco Effettivo</i>	Solidpower S.p.A.	NO
	<i>Socio Amministratore</i>	La Nuvola S.N.C. Società agricola di Francesco Natta	NO
	<i>Presidente del Collegio Sindacale</i>	Dexxon Italia S.p.A.	NO
	<i>Sindaco Unico</i>	Gravotech Italia S.r.l.	NO
	<i>Presidente del Collegio Sindacale</i>	Tate & Lyle Italia S.p.A.	NO
	<i>Amministratore</i>	Jacob Cohen Company S.p.A.	NO
	<i>Amministratore</i>	Neorurale S.p.A.	NO
	<i>Amministratore</i>	Meno Energia S.r.l.	NO
	<i>Presidente del Consiglio di Amministrazione</i>	Neoruralehub S.r.l.	NO
	<i>Sindaco Effettivo</i>	Groupe Psa Italia S.p.A	NO
	<i>Sindaco Effettivo</i>	Psa Retail Italia S.p.A	NO
	<i>Amministratore</i>	M&M S.r.l.	NO
<i>Amministratore</i>	S.I.S. Segnaletica industriale stradale S.r.l.	NO	

Criteria e politiche di diversità

I membri del Collegio Sindacale presentano caratteristiche tali da assicurare un adeguato livello di diversità relativamente ad aspetti quali l'età, la composizione di genere e il percorso formativo e professionale. In particolare, il Collegio è composto da 3 membri effettivi e 2 membri supplenti; il genere meno rappresentato esprime il 40% dei membri del Collegio, la cui età media è per il 40% tra i 41 e i 50 anni e per il restante 60% superiore ai 50 anni. La diversità dei profili professionali e dei percorsi formativi dei Sindaci (sopra illustrati) assicurano al Collegio Sindacale le competenze necessarie ed opportune per svolgere le proprie funzioni.

In data 4 marzo 2019, il Collegio Sindacale, accogliendo le raccomandazioni del codice di autodisciplina previgente e della lettera del Presidente del Comitato per la Corporate *Governance*, ha adottato una specifica politica in materia di diversità ai sensi dell'art. 123-*bis*, comma secondo, lettera d-*bis*), del TUF per la composizione dell'organo di controllo che mira a garantire il buon funzionamento dello stesso, regolandone la composizione e prevedendo che i suoi membri siano in possesso di requisiti personali e professionali che ne determinano il più elevato grado di eterogeneità e competenza. Tale politica promuove la responsabilità sociale d'impresa nella misura in cui l'inclusione, l'integrazione e la non discriminazione possono contribuire a rimuovere ostacoli di ordine economico e sociale che limitano le libertà dell'individuo, in applicazione del principio di eguaglianza.

La diversità è percepita dal Gruppo Be come un punto di forza che consente di formare organi societari in cui sono presenti differenti valori, punti di vista, competenze e idee tali da favorire e arricchire il dibattito.

Gli aspetti di diversità presi in considerazione dal Gruppo Be riguardano in particolare la diversità di genere, di età e professionale.

La politica in materia di diversità per la composizione dell'organo di controllo è disponibile sul sito internet della Società disponibile sul sito internet dell'Emittente www.be-tse-it.

Riunioni, indipendenza e remunerazione

Nel corso dell'Esercizio si sono tenute n. 8 riunioni del Collegio Sindacale della durata media di 2 ore ciascuna. La percentuale di partecipazione complessiva è stata del 100% per tutti i Sindaci Effettivi. Per l'esercizio in corso sono previste almeno 8 riunioni del Collegio Sindacale, di cui 3 già tenutesi nel 2022.

Il Collegio Sindacale ha vigilato sull'indipendenza della società di revisione, verificando il rispetto delle disposizioni normative in materia, e ha altresì riscontrato l'assenza di servizi diversi dal controllo contabile prestati all'Emittente ed alle sue controllate da parte della stessa società di revisione e delle entità appartenenti alla rete della medesima, fatta eccezione per l'incarico volto al rilascio dell'attestazione di conformità della dichiarazione non finanziaria consolidata di cui al D. Lgs. n. 254/2016, per il periodo 2020-2023, in merito al quale il Collegio Sindacale ha espresso parere favorevole.

Il Collegio Sindacale, nello svolgimento della propria attività, si è coordinato con il Comitato Controllo e Rischi, l'Organismo di Vigilanza e con la funzione di *internal audit* attraverso la partecipazione a tutte le riunioni tenute da detto Comitato e l'organizzazione di periodici incontri con l'Organismo di Vigilanza e la funzione di *internal audit*.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione ha curato che i Sindaci ottenessero un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui opera l'Emittente, delle dinamiche aziendali e delle loro evoluzioni, dei principi di corretta gestione dei rischi nonché del relativo quadro normativo e autoregolamentare di riferimento. In particolare, durante gli incontri del Consiglio che si sono svolti presso la sede della Società nel corso dell'Esercizio, i Sindaci hanno ricevuto costanti approfondimenti su ciascun specifico settore in cui l'Emittente svolge la propria attività al fine

di comprendere al meglio le dinamiche aziendali sottese al business ed i relativi sviluppi intercorsi durante l'Esercizio.

Considerate le competenze professionali e l'esperienza dei membri che costituiscono il Collegio Sindacale, oltre alla loro profonda conoscenza della Società e del gruppo, risulta assicurata la professionalità della funzione, oltre all'indipendenza dell'organo di controllo, anche alla luce di quanto segue.

All'atto della loro nomina i membri del Collegio Sindacale hanno dichiarato sotto la propria responsabilità di possedere i requisiti di indipendenza previsti dalle applicabili norme legislative e regolamentari. Il Collegio Sindacale ha valutato l'indipendenza dei propri membri nella prima occasione utile dopo la loro nomina e, successivamente, annualmente, in occasione delle sue riunioni e, da ultimo, nel corso della riunione del 16 febbraio 2022. Nel corso di quest'ultima riunione, sono stati concretamente applicati tutti i criteri previsti dal TUF, dal Regolamento Emittenti e dal Codice di Corporate Governance.

Nell'effettuare le valutazioni di cui sopra, sono state considerate tutte le informazioni messe a disposizione da ciascun componente del collegio sindacale, valutando tutte le circostanze che appaiono compromettere l'indipendenza individuate dal TUF e dal Codice di Corporate Governance.

Si segnala che nessuno dei componenti del Collegio Sindacale ha rapporti di parentela con i componenti del Consiglio di Amministrazione o con gli alti dirigenti della Società.

Si segnala inoltre che in detta seduta del Collegio Sindacale è stato ricordato che:

a) con riferimento al Sindaco Effettivo, Dott.ssa Rosita Natta, la stessa ricopre la carica di socio nello Studio Pirola Pennuto Zei & Associati al quale la Società e alcune società del Gruppo hanno conferito mandato per l'espletamento di talune attività di assistenza. Il Collegio, tenuto conto che (i) la Dott.ssa Natta non svolge attività professionali nei confronti del Gruppo per conto dello Studio Pirola Pennuto Zei & Associati e (ii) della contenuta e non significativa incidenza economica dei richiamati incarichi professionali rispetto ai compensi complessivi di tale Studio, sulla base del presupposto che l'elevata professionalità della Dott.ssa Natta e l'assenza di situazioni o circostanze che ne compromettano l'indipendenza garantiscono, in ogni caso, il rispetto del principio VIII e dell'art. 2, Raccomandazione n. 7, del Codice di Corporate Governance ha confermato la permanenza dei requisiti sopra citati anche per la Dott.ssa Natta privilegiando per la stessa un profilo di sostanza (più che di forma) nella valutazione della composizione del Collegio Sindacale;

b) il Presidente, Dott. Stefano De Angelis, ricopre il ruolo di sindaco effettivo della Società da aprile 2012 e quindi nel corso del 2021 ha superato i limiti di durata previsti dalla raccomandazione n. 7, lettera e), art. 2 del Codice di Corporate Governance. Il Collegio ha valutato sussistere il requisito di indipendenza privilegiando un profilo di sostanza (più che di forma), nonostante la sua permanenza in carica come sindaco da più di 9 anni negli ultimi 12 anni, tenuto conto che l'assenza di elementi di fatto, oggettivi ed univoci, che dimostrino l'esistenza di particolari legami con la Società o soggetti legati alla medesima (quale ad esempio i soci portatori di una partecipazione societaria significativa, etc.), quali in particolare: i) l'assenza di significative relazioni commerciali, professionali o personali tra il dott. De Angelis e la Società, nonché le società appartenenti al medesimo gruppo ed i soci con partecipazioni societarie significative, ii) la riconosciuta posizione professionale ed etica del sindaco, iii) la ridotta incidenza dei compensi spettanti al Dott. De Angelis per la carica di sindaco (nella Società e nelle altre società del Gruppo Be), ed apportati dallo stesso nella associazione professionale di cui è membro, rispetto all'ammontare complessivo dei compensi spettanti a quest'ultimo per l'esercizio della propria attività professionale, ed apportati nella medesima associazione professionale, come risultante dalle informazioni fornite al Collegio dallo stesso Dott. De Angelis, nonché e la circostanza che lo stesso rivesta la carica di componente degli organi di

controllo di alcune società del Gruppo (in linea con la raccomandazione contenuta nella Comunicazione Consob n. 97001574, del 20 febbraio 1997, che prevede la figura del “Sindaco di Gruppo”).

I risultati di tale valutazione sono stati trasmessi al Consiglio di Amministrazione e resi noti al mercato con comunicato stampa del 15 marzo 2022.

Il Presidente del Collegio Sindacale riferisce puntualmente al Consiglio di Amministrazione gli esiti delle opportune verifiche in merito alla sussistenza dei requisiti di indipendenza in capo ai membri del Collegio Sindacale, secondo quanto disposto dall’Articolo 148 del TUF nonché dallo Statuto e dal Codice di Corporate Governance, anche alla luce di dichiarazioni dagli stessi sindaci sottoscritte attestanti il possesso dei requisiti predetti.

La remunerazione dei Sindaci è commisurata all’impegno richiesto, alla rilevanza del ruolo ricoperto nonché alle caratteristiche dimensionali e settoriali dell’impresa.

Gestione degli interessi

Ai sensi di quanto previsto dall’art. 6, Raccomandazione n. 37, del Codice di Corporate Governance, è previsto che il Sindaco che, per conto proprio o di terzi, abbia un interesse in una determinata operazione dell’Emittente debba informare tempestivamente e in modo esauriente gli altri Sindaci e il Presidente del Consiglio di Amministrazione circa natura, termini, origine e portata del proprio interesse.

12. Rapporti con gli azionisti

La Società è dotata del sito *web* istituzionale www.be-tse.it e, nella apposita sezione relativa alle informazioni finanziarie (*Investors*), facilmente individuabile ed accessibile tramite *link* diretto dalla pagina principale del sito *web*, ha messo a disposizione le informazioni concernenti l’Emittente che rivestono rilievo per i propri azionisti, affinché questi ultimi possano esercitare consapevolmente i propri diritti. In particolare, l’apposita sezione del sito *web* contiene i comunicati stampa, le situazioni contabili trimestrali, le relazioni semestrali, i bilanci d’esercizio, i documenti oggetto di deposito presso Consob, lo Statuto, il regolamento delle assemblee, il modello organizzativo *ex* D.lgs. 231/01.

Il responsabile incaricato della gestione dei rapporti con gli azionisti è stato identificato nel titolare della funzione di *Investor Relator*, attualmente ricoperta dal Dott. Claudio Cornini, nominato dal Consiglio di Amministrazione del 1° agosto 2019. Peraltro, il Consiglio di Amministrazione del 16 ottobre 2019 ha deliberato di mantenere i ruoli di “Soggetto Preposto” e di “Referente Informativo” ai sensi, rispettivamente, della Procedura Internal Dealing e della Procedura Informazioni Privilegiate adottate dalla Società in capo all’Ing. Patrizio Sforza, precedente titolare della funzione di *Investor Relator*. Successivamente, in data 5 marzo 2020, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di individuare quale “Soggetto Preposto” e “Referente Informativo” ai sensi, rispettivamente, della Procedura Internal Dealing e della Procedura Informazioni Privilegiate, l’Avv. Massimo Leopizzi, Group General Counsel e DPO, nonché responsabile della funzione compliance di Gruppo, ritenendo più efficiente concentrare tutte le responsabilità strettamente attinenti al continuo monitoraggio del rispetto della normativa primaria e secondaria, come via via modificata e integrata, in capo al medesimo soggetto.

In conformità con quanto previsto dal Principio IV del Codice di Corporate Governance, il Consiglio promuove, nelle forme più opportune, il dialogo con gli azionisti e gli altri stakeholder rilevanti per la società. In questo senso è stata valutata la costituzione di una struttura aziendale incaricata di gestire i rapporti con gli azionisti, ma si è ritenuto che - avuto riguardo alle caratteristiche della Società - le funzioni relative all’informazione societaria e alla gestione dei rapporti con gli azionisti potessero essere

svolte in modo efficiente ed efficace da un unico soggetto responsabile, l'*Investor Relator*. L'*Investor Relator* si avvale del supporto di una società specializzata in consulenza strategica e nella comunicazione istituzionale. La Società si attiva per mantenere un costante dialogo con il mercato, nel rispetto delle norme sulla circolazione delle informazioni privilegiate. I comportamenti e le procedure aziendali sono volti, tra l'altro, ad evitare asimmetrie informative.

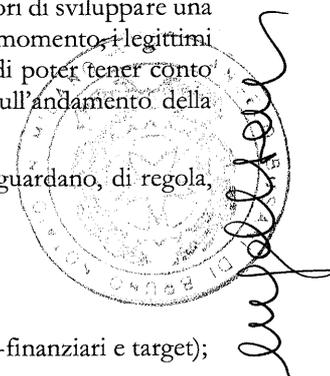
Nel corso dell'esercizio 2021, il Consiglio di Amministrazione ha provveduto ad adottare una propria politica per la gestione del dialogo con la generalità degli azionisti, tenendo in considerazione le politiche di *engagement* adottate dagli investitori istituzionali e dai gestori di attivi, conformemente a quanto previsto dall'art. 1, Raccomandazione n. 3, del Codice di Corporate Governance.

Tale politica mira a disciplinare il dialogo con la generalità degli azionisti in relazione a tematiche di competenza consiliare, definendone i principi e individuando gli interlocutori, gli argomenti oggetto di discussione, le tempistiche e i canali di interazione. La politica, così come tutta l'attività di gestione del dialogo, mira a favorire la trasparenza di Be verso la comunità finanziaria e i mercati, attraverso la costruzione, il mantenimento e lo sviluppo di un rapporto attivo di fiducia con gli azionisti. Le informazioni fornite agli azionisti nell'ambito del dialogo con la Società dovranno infatti essere chiare, complete, corrette e veritiere e non fuorvianti o confuse, consentendo agli investitori di sviluppare una valutazione informata di Be. La politica si prefigge inoltre di salvaguardare, in ogni momento, i legittimi interessi e istanze, di cui il consiglio di amministrazione della Società è in grado di poter tener conto nel perseguimento del proprio ruolo di indirizzo strategico e di monitoraggio sull'andamento della gestione.

In particolare, gli argomenti di discussione oggetto di dialogo con gli azionisti riguardano, di regola, questioni attinenti:

- al perseguimento del successo sostenibile;
- alle tematiche ambientali, sociali e di governance (c.d. tematiche ESG);
- alla performance economico-finanziaria / operativa (risultati finanziari e non-finanziari e target);
- alla strategia aziendale (piano industriale e piano di sostenibilità, incluse politiche ambientali);
- alla struttura del capitale;
- alla corporate governance (e.g. aspetti relativi alla nomina e composizione del Consiglio di Amministrazione, anche in termini di dimensione, professionalità, onorabilità, indipendenza e diversità, ai compiti e alle funzioni dei comitati consiliari, etc.);
- alle politiche sulla remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche e alla loro attuazione;
- al sistema di controllo interno e gestione dei rischi.

Si rimanda alla politica di dialogo con gli azionisti, consultabile al seguente indirizzo: https://www.be-tse.it/Politica_gestione_dialogo_azionisti.pdf



13.Assemblee

Lo Statuto prevede che le Assemblee siano convocate dal Consiglio di Amministrazione, dal Collegio Sindacale nelle ipotesi di legge, o da almeno due membri del Collegio Sindacale, previa comunicazione al Presidente del Consiglio di Amministrazione. Il Consiglio di Amministrazione convoca senza ritardo l'Assemblea anche a richiesta dei soci secondo le modalità e i termini di cui all'art. 2367 c.c..

Le Assemblee possono essere convocate anche fuori dalla sede sociale, purché in Italia, mediante avviso da pubblicarsi ai sensi dell'art. 2366, secondo comma, c.c. e art. 125-*bis* del TUF.

L'Assemblea ordinaria deve essere convocata almeno una volta l'anno entro 120 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale. Tuttavia, quando ne ricorrano le condizioni di legge, l'Assemblea ordinaria può essere convocata entro 180 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale.

I soci che, anche congiuntamente, rappresentino almeno un quarantesimo del capitale sociale possono richiedere l'integrazione dell'elenco delle materie da trattare, indicando nella domanda gli ulteriori argomenti da essi proposti ovvero presentare proposte di deliberazione su materie già all'ordine del giorno, nei limiti e con le modalità previste dalla legge. Colui al quale spetta il diritto di voto può presentare individualmente proposte di deliberazione in Assemblea. La richiesta di integrazione dell'elenco delle materie da trattare non è ammessa per gli argomenti sui quali l'Assemblea delibera, a norma di legge, su proposta degli Amministratori o sulla base di un progetto o di una relazione da essi predisposta, diversa dalla relazione sulle materie all'ordine del giorno.

Gli aventi diritto al voto possono formulare domande sulle materie all'ordine del giorno anche prima dell'Assemblea, purché entro i termini previsti nell'avviso di convocazione, tramite posta elettronica certificata utilizzando l'apposito indirizzo di posta elettronica della Società indicato nell'avviso di convocazione. La Società non è tenuta a fornire risposta se le informazioni pertinenti sono disponibili sul sito internet della Società in un formato "domanda e risposta" nonché ogni qualvolta sia necessario tutelare la riservatezza e gli interessi della Società.

L'Assemblea ordinaria è validamente costituita e delibera in prima, seconda e nelle successive convocazioni, secondo le maggioranze previste dalle disposizioni di legge.

L'Assemblea straordinaria è validamente costituita secondo le maggioranze previste dalle disposizioni di legge e delibera in prima, seconda e nelle successive convocazioni con il voto favorevole di tanti soci che rappresentino almeno il 75% del capitale sociale rappresentato in Assemblea.

L'Assemblea è competente, tra l'altro, a deliberare in sede ordinaria o straordinaria in merito:

- a) alla nomina ed alla revoca dei componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale ed in merito ai relativi compensi e responsabilità;
- b) all'approvazione del bilancio ed alla destinazione degli utili;
- c) all'acquisto e all'alienazione di azioni proprie;
- d) alle modificazioni dello Statuto;
- e) all'emissione di obbligazioni convertibili o warrants;
- f) all'emissione di strumenti finanziari.

Lo Statuto prevede, in conformità le disposizioni dell'art. 2365 c.c., che le seguenti attribuzioni siano sottratte alla competenza assembleare e attribuite alla competenza del Consiglio di Amministrazione:

- a) la decisione di fusione nei casi di cui agli artt. 2505 e 2505-bis c.c.;
- b) la riduzione del capitale sociale in caso di recesso di soci;
- c) il trasferimento della sede sociale nell'ambito della provincia;
- d) l'istituzione e la soppressione di sedi secondarie;
- e) l'adeguamento dello statuto sociale a disposizioni normative.

Ai sensi dell'art. 11 dello Statuto, sono legittimati all'intervento in Assemblea coloro ai quali spetta il diritto di voto ai sensi dell'art. 83-*sexies* del TUF. Coloro ai quali spetta il diritto di voto possono farsi rappresentare in Assemblea ai sensi dell'art. 2372 c.c. e 135-*novies* del TUF. Il Consiglio di Amministrazione preciserà nell'avviso di convocazione le modalità di notifica elettronica delle deleghe

di voto. Spetta al Presidente dell'Assemblea constatare il diritto di intervento ad essa anche in ordine al rispetto delle disposizioni relative alla rappresentanza per delega.

Il diritto di ciascun socio di prendere la parola sugli argomenti posti in discussione è garantito grazie al coordinamento degli interventi e dello svolgimento dei lavori assembleari effettuato da parte del Presidente dell'Assemblea.

Il Consiglio di Amministrazione ha riferito in Assemblea sull'attività svolta e programmata e si è adoperato per assicurare agli azionisti un'adeguata informativa circa gli elementi necessari perché essi potessero assumere, con cognizione di causa, le decisioni di competenza assembleare.

Nel corso dell'Esercizio, all'Assemblea del 22 aprile 2021 erano presenti in collegamento audio e video il Presidente, Dott. Carlo Achermann, l'Amministratore Delegato, Dott. Stefano Achermann, nonché i Dottori Claudio Roberto Calabi e Dott.ssa Anna Maria Tarantola. Per il Collegio Sindacale erano presenti in collegamento audio e video il Presidente, Dott. Stefano De Angelis, e il Dott. Giuseppe Leoni.

Il Consiglio, sulla base della Raccomandazione n. 2, lett. d), del Codice di Corporate Governance, 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 per la presentazione delle liste per la nomina dei componenti del Consiglio e del Collegio Sindacale – gli artt. 15 e 19 dello Statuto dell'Emittente richiedono, quanto al Consiglio, la quota di partecipazione almeno pari a quella minima stabilita dalla Consob ai sensi dell'art. 147-ter, comma 1, del TUF e, quanto al Collegio Sindacale, la soglia percentuale del 2,5% delle azioni aventi diritto di voto nell'Assemblea ordinaria ovvero, se inferiore, alla diversa percentuale stabilita dalla Consob.

In proposito si segnala che, con determinazione n. 60 del 29 gennaio 2022, la Consob ha determinato nel 4,5% del capitale sociale la quota di partecipazione richiesta per la presentazione delle liste dei candidati.

Nel corso dell'Esercizio il Consiglio di Amministrazione non ha ritenuto necessario sottoporre ad una assemblea dei soci specifiche proposte in merito a scelta e caratteristiche del modello societario applicato, ovvero alla dimensione, composizione e nomina del Consiglio e alla durata in carica dei suoi componenti, o all'articolazione dei diritti amministrativi e patrimoniali delle azioni e alle percentuali stabilite per l'esercizio delle prerogative poste a tutela delle minoranze, avendo valutato come il sistema di governo societario attuale sia adeguato e funzionale alle esigenze dell'impresa.

Ogni azione dà diritto ad un voto e non sono pertanto previste azioni a voto plurimo o maggiorato.

La Società, al fine di assicurare il corretto svolgimento dell'Assemblea ordinaria e straordinaria, rispetta un proprio regolamento (il **Regolamento**), approvato con delibera dell'Assemblea del 28 settembre 2001, che è a disposizione degli azionisti presso la sede sociale e sul sito internet della Società http://www.be-tse.it/wp-content/uploads/2015/10/Regolamento_Assemblea_2013.pdf.

Il diritto di ciascun socio di prendere la parola sugli argomenti posti in discussione è garantito dalle seguenti previsioni, contenute nell'art. 6 del Regolamento:

- a) i legittimati all'esercizio del diritto di voto possono chiedere la parola sugli argomenti posti in discussione una sola volta, facendo osservazioni, chiedendo informazioni e, eventualmente, formulando proposte;
- b) la richiesta può essere avanzata fino a quando il Presidente non abbia dichiarato chiusa la discussione sull'argomento oggetto della stessa;
- c) il Presidente stabilisce le modalità di richiesta di intervento, l'ordine degli interventi ed il termine massimo di ciascun intervento tenuto conto dell'oggetto e dell'importanza dei singoli argomenti all'ordine del giorno;
- d) coloro che hanno chiesto la parola hanno facoltà di breve replica;

- e) il Presidente, tenuto conto dell'oggetto e della rilevanza dei singoli argomenti posti in discussione, nonché del numero dei richiedenti la parola, predetermina la durata degli interventi e delle repliche al fine di garantire che l'Assemblea possa concludere i propri lavori in un'unica riunione;
- f) prima della prevista scadenza del termine dell'intervento o della replica, il Presidente invita l'oratore a concludere.

Nel corso dell'Esercizio non si sono verificate variazioni significative nella capitalizzazione di mercato delle azioni dell'Emittente, né nella composizione della sua compagine sociale.

In considerazione della straordinaria necessità di contenere gli effetti negativi dell'emergenza epidemiologica COVID-19, ai sensi di quanto previsto dall'articolo 106, comma 4, del Decreto-Legge 17 marzo 2020, n. 18, recante "Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19", In occasione dell'Assemblea del 22 aprile 2021, nonché al fine di ridurre i vincoli e gli adempimenti che rendono difficoltoso o oneroso l'intervento in assemblea e l'esercizio del diritto di voto da parte degli azionisti, la Società ha previsto che l'intervento in assemblea e l'esercizio del diritto di voto degli aventi diritto potesse avvenire esclusivamente tramite il rappresentante designato all'uopo nominato ai sensi dell'articolo 135-undecies del TUF.

* * *

Nel corso dell'Esercizio non si sono rese necessarie comunicazioni al pubblico con congruo anticipo in merito ad argomenti sui quali non era stata formulata dagli amministratori una specifica proposta (salvo con riferimento alla proposta del socio Tamburi Investments Partners S.p.A. con riferimento alla composizione del Collegio Sindacale e alla durata dell'incarico e relativa remunerazione).

14. Ulteriori pratiche di governo societario (ex art. 123-bis, comma 2, lett. a), seconda parte, del TUF)

L'Emittente non ha ritenuto di applicare ulteriori pratiche di governo societario rispetto a quelle già indicate nei punti precedenti e contenute in specifici obblighi previsti da norme legislative e/o regolamentari.

15. Cambiamenti dalla chiusura dell'esercizio di riferimento

Dalla chiusura dell'Esercizio alla data della presente Relazione non si sono verificati cambiamenti, salvo quanto già riportato nella presente Relazione.

16. Considerazioni sulla lettera del 22 dicembre 2021 del Presidente del Comitato per la Corporate Governance

Le raccomandazioni formulate nella lettera del 22 dicembre 2021 del Presidente del Comitato per la *Corporate Governance* sono state portate all'attenzione del Comitato Controllo e Rischi nella riunione del 14 dicembre 2021, del Comitato per le Nomine e la Remunerazione nella riunione del 15 marzo 2022 e del Consiglio di Amministrazione nella riunione del 14 dicembre 2021 e, in occasione di tale riunione, sono state sottoposte anche al Collegio Sindacale per quanto di competenza.

Le stesse raccomandazioni sono state considerate in sede di autovalutazione del Consiglio di Amministrazione al fine di verificare l'efficacia di adesione al Codice ed individuare le eventuali azioni di miglioramento nell'ambito delle aree rispetto alle quali il Comitato per la *Corporate Governance* ha sollecitato una migliore adesione alle raccomandazioni contenute nel Codice stesso.

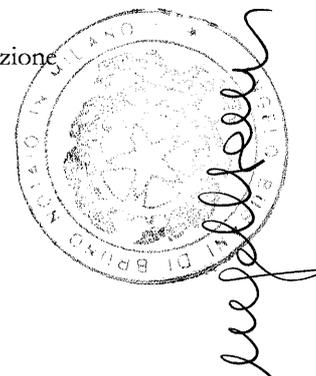
I risultati di tali valutazioni sono riportati nella presente Relazione, anche mediante rinvio a specifici documenti aziendali (e.g. Relazione sulla Remunerazione).

Roma, 15 marzo 2022

Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente

Carlo Achermann



PAGINA NON UTILIZZATA

Relazione Annuale sulla
Politica in materia di
remunerazione e sui
compensi corrisposti

31 Dicembre 2021



Relazione Annuale sulla Politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti

Ai sensi dell'articolo 123-ter del D. Lgs. 58/1998
al 31 Dicembre 2021

*Relazione approvata dal Consiglio di Amministrazione di Be Shaping the Future S.p.A.
nella riunione del 15 marzo 2022, disponibile sul sito internet www.be-tse.it*

Sede:
Roma - Viale dell'Esperanto, 71
Capitale Sociale:
27.109.164,85 interamente versato
Registro delle imprese di Roma
codice fiscale e partita I.V.A. n. 01483450209

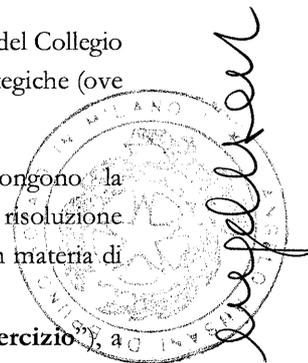
Introduzione

La presente relazione (la “**Relazione**”), approvata dal consiglio di amministrazione (il “**Consiglio di Amministrazione**”) di Be Shaping the Future S.p.A. (“**Be**” o la “**Società**”) in data 15 marzo 2022, su proposta del comitato per le nomine e la remunerazione della Società (il “**Comitato per le Nomine e la Remunerazione**”) riunitosi in pari data, è stata redatta ai sensi di quanto previsto dall’Articolo 123-ter del D. Lgs. 58/98 (il “**TUF**”) e dall’Articolo 84-*quater* del regolamento adottato da Consob con delibera n. 11971/99 (il “**Regolamento Emittenti**”) ed in conformità all’Allegato 3A, Schemi 7-*bis* e 7-*ter*, al Regolamento Emittenti.

La Relazione è articolata nelle seguenti sezioni:

- (a) Sezione I, che illustra la politica sulla remunerazione adottata dalla Società in materia di remunerazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale di Be (il “**Collegio Sindacale**”), dei direttori generali e dei dirigenti con responsabilità strategiche (ove esistenti) e le procedure utilizzate per l’adozione e l’attuazione di tale politica; tale Sezione I inoltre illustra il modo in cui la politica sulla remunerazione contribuisce alla strategia aziendale, al perseguimento degli interessi a lungo termine e alla sostenibilità della Società ed è determinata tenendo conto del compenso e delle condizioni di lavoro dei dipendenti della Società;
- (b) Sezione II che, nominativamente per i componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale, i direttori generali e in forma aggregata per i dirigenti con responsabilità strategiche (ove esistenti):
- fornisce un’adeguata rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione, compresi i trattamenti previsti in caso di cessazione dalla carica o di risoluzione del rapporto di lavoro, evidenziandone la coerenza con la politica della Società in materia di remunerazione relativa all’esercizio di riferimento;
 - illustra analiticamente i compensi corrisposti nel corso dell’esercizio 2021 (l’“**Esercizio**”), a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma, dalla Società e da società controllate e collegate, segnalando le eventuali componenti dei suddetti compensi che sono riferibili ad attività svolte in esercizi precedenti a quello di riferimento ed evidenziando, altresì, i compensi da corrispondere in uno o più esercizi successivi a fronte dell’attività svolta nell’Esercizio, eventualmente indicando un valore di stima per le componenti non oggettivamente quantificabili nell’Esercizio medesimo;
 - riporta - in conformità a quanto previsto dall’Articolo 84-*quater*, comma 4, del Regolamento Emittenti - i dati relativi alle partecipazioni detenute nella Società e in società da questa controllate dai membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale e (ove applicabile) dai dirigenti con responsabilità strategiche nonché dai coniugi non legalmente separati e dai figli minori, direttamente o per il tramite di società controllate, di società fiduciarie o per interposta persona, risultanti dal libro dei soci, dalle comunicazioni ricevute e da altre informazioni acquisite dagli stessi amministratori, sindaci e dirigenti con responsabilità strategiche;
 - illustra come la Società ha tenuto conto del voto espresso l’anno precedente sulla seconda sezione della relazione sulla remunerazione.

La politica sulla remunerazione è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione dell’11 marzo 2021 e dall’Assemblea dei Soci del 22 aprile 2021 per la durata residua (i) dell’attuale piano industriale e (ii) della



durata in carica dell'attuale Consiglio di Amministrazione, e quindi per gli esercizi 2021 e 2022 (la "**Politica sulla Remunerazione**"), in ottemperanza alle disposizioni di cui al regolamento in materia di operazioni con parti correlate adottato da Consob con delibera n. 17221 del 2010 (il "**Regolamento Consob OPC**"), come recepite nella procedura adottata in materia dalla Società, disponibile sul sito internet della Società.

L'Assemblea del 22 aprile 2021 ha approvato con un voto vincolante la Sezione I della relazione sulla remunerazione e sui compensi corrisposti 2020, con una percentuale di voti favorevoli risultata pari al 99,23% dei votanti.

La presente Relazione riporta pertanto il contenuto della prima sezione della relazione in materia di remunerazione 2020, con alcuni limitati aggiornamenti (relativi in particolare alla nuova composizione del Collegio Sindacale, nominato in data 22 aprile 2021). Non essendo previsti cambiamenti alla Politica sulla Remunerazione, la Sezione I della presente Relazione non sarà sottoposta al voto dell'Assemblea dei Soci convocata per il 22/23 aprile 2022.

Quanto alla Sezione II, in ottemperanza a quanto previsto dall'Articolo 123-ter, comma 6, del TUF, la stessa è sottoposta al voto non vincolante dell'Assemblea degli azionisti convocata in prima convocazione per il 22 aprile 2022 e in seconda convocazione per il 23 aprile 2022, che delibererà in senso favorevole o contrario.

La presente Relazione è messa a disposizione del pubblico presso la sede legale della Società, attraverso il meccanismo di trasmissione e stoccaggio autorizzato SDIR-NIS/NIS-Storage e sul sito internet della Società al seguente *link*: <https://www.be-tse.it>, sezione "*Investor Relations - Sistema di Governance*".

1. Sezione Prima

1.1. Processo per la predisposizione, approvazione, eventuale revisione ed attuazione della Politica sulla Remunerazione

I principali soggetti/organi coinvolti nella predisposizione, approvazione, eventuale revisione e attuazione della Politica sulla Remunerazione sono:

- l'Assemblea degli Azionisti;
- il Consiglio di Amministrazione;
- il Comitato per le Nomine e la Remunerazione;
- gli Amministratori Esecutivi;
- il Collegio Sindacale.

La Società non si è avvalsa di esperti indipendenti ai fini della predisposizione della Politica sulla Remunerazione.

Assemblea degli Azionisti

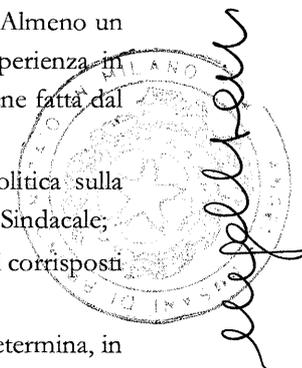
In materia di remunerazione, l'Assemblea degli Azionisti:

- determina il compenso di ciascun membro del Consiglio di Amministrazione; essa può altresì determinare, ai sensi di statuto, un importo complessivo per la remunerazione di tutti gli Amministratori. Tali compensi sono stabiliti in misura sufficiente ad attrarre, trattenere e motivare persone dotate delle qualità professionali necessarie per gestire con successo la Società. L'Assemblea degli Azionisti determina altresì il compenso di ciascun membro del Collegio Sindacale;
- esprime il proprio voto sulla relazione annuale sulla politica in materia di remunerazione e compensi corrisposti approvata dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato per le Nomine e per la Remunerazione;
- riceve adeguata informativa in merito all'attuazione delle politiche retributive;
- delibera sugli eventuali piani di remunerazione basati su azioni o altri strumenti finanziari destinati ad Amministratori, dipendenti e collaboratori, ivi inclusi gli eventuali dirigenti con responsabilità strategiche, ai sensi dell'Articolo 114-*bis* del TUF.

Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione:

- costituisce al proprio interno un Comitato per le Nomine e la Remunerazione. Almeno un componente di tale comitato deve possedere un'adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria o di politiche retributive; la valutazione delle competenze viene fatta dal Consiglio di Amministrazione al momento della nomina;
- elabora, coadiuvato dal Comitato per le Nomine e la Remunerazione, la politica sulla remunerazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale;
- approva la relazione annuale sulla politica in materia di remunerazione e compensi corrisposti da sottoporre all'Assemblea degli Azionisti;
- su proposta o previo parere del Comitato per le Nomine e la Remunerazione determina, in linea con la politica sulla remunerazione e, in ogni caso, previo parere del Collegio Sindacale, la remunerazione degli Amministratori esecutivi e degli altri Amministratori investiti di particolari cariche e fissa gli obiettivi di performance correlati alla componente variabile di tale remunerazione; predisporre, con l'ausilio del Comitato per le Nomine e la Remunerazione, gli eventuali piani di remunerazione basati su azioni o altri strumenti finanziari e li sottopone all'approvazione dell'Assemblea degli Azionisti ai sensi dell'Articolo 114-*bis* del TUF;
- attua eventuali piani di remunerazione basati su azioni o altri strumenti finanziari su delega dell'Assemblea degli Azionisti.



Comitato per le Nomine e la Remunerazione

Ai sensi di quanto previsto dall'Articolo 2.2.3, comma 3, lettera n), del regolamento dei mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A. ("Borsa Italiana"), applicabile agli emittenti aventi azioni negoziate sul mercato telematico azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana, Segmento STAR, nonché in conformità a quanto previsto dall'Articolo 6 del previgente codice di autodisciplina per le società quotate adottato dal comitato per la *corporate governance* di Borsa Italiana nel luglio 2018, il Consiglio di Amministrazione ha istituito al proprio interno il Comitato

per le Nomine e la Remunerazione, che svolge sia le funzioni di comitato per le nomine (di cui al all'Articolo 4 del vigente codice di autodisciplina per le società quotate adottato dal comitato per la *corporate governance* di Borsa Italiana nel gennaio 2020, il “**Codice di Corporate Governance**”) sia le funzioni di comitato per la remunerazione (di cui all'Articolo 5 del Codice di Corporate Governance).

Funzioni

Il Comitato per le Nomine e la Remunerazione:

- coadiuva il Consiglio di Amministrazione nell'elaborazione della politica per la remunerazione;
- presenta proposte o esprime pareri al Consiglio di Amministrazione sulla remunerazione degli Amministratori esecutivi e degli altri Amministratori che ricoprono particolari cariche, nonché sulla fissazione degli obiettivi di performance correlati alla componente variabile della loro retribuzione;
- monitora la concreta applicazione della politica per la remunerazione e verifica, in particolare, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di performance;
- coadiuva il Consiglio di Amministrazione nella predisposizione ed attuazione degli eventuali piani di compensi basati su azioni o altri strumenti finanziari;
- valuta periodicamente l'adeguatezza e la coerenza complessiva della politica sulla remunerazione degli amministratori e del top management. e si avvale delle informazioni fornite dagli Amministratori esecutivi qualora la valutazione riguardi le remunerazioni dei dirigenti aventi responsabilità strategiche, ove esistenti;
- formula al Consiglio di Amministrazione qualsiasi proposta in materia di remunerazione;
- riferisce agli azionisti sulle modalità di esercizio delle proprie funzioni; a tal fine, è raccomandata la presenza del Presidente del Comitato per le Nomine e la Remunerazione o di altro componente di tale comitato all'Assemblea annuale degli azionisti.

Composizione e modalità di funzionamento

Con delibera del 9 maggio 2013, il Consiglio di Amministrazione all'epoca in carica ha stabilito che il Comitato per le Nomine e la Remunerazione:

- i. sia convocato ad iniziativa del Presidente del Comitato medesimo:
 - a. quando questi lo reputi opportuno ovvero quando ne facciano richiesta gli altri due membri;
 - b. con avviso da inviarsi, anche per telefax o posta elettronica, ai singoli membri del Comitato, al Presidente del Collegio Sindacale, o all'altro Sindaco da costui designato, e al Presidente del Consiglio di Amministrazione, almeno 5 giorni prima dell'adunanza, contenente una sommaria indicazione degli argomenti da trattare, restando peraltro inteso che, pur in difetto di avviso, il Comitato sarà comunque considerato come legittimamente costituito con la presenza di tutti i suoi membri e del Presidente del Collegio Sindacale, o di altro Sindaco da costui designato;
- ii. si riunisca nella sede sociale o altrove, purché in un paese dell'Unione Europea, precisando che le riunioni del Comitato si tengano anche per video o teleconferenza, a condizione che tutti i partecipanti possano essere identificati e sia loro consentito di seguire la discussione

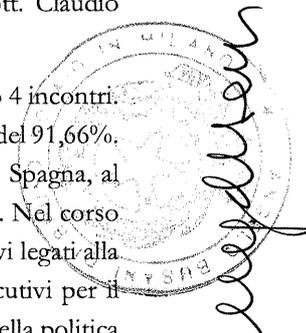
- e intervenire in tempo reale alla trattazione degli argomenti all'ordine del giorno e di ricevere, trasmettere e visionare documenti e sia garantita la contestualità dell'esame e della deliberazione;
- iii. sia validamente costituito con la presenza della maggioranza dei membri in carica e deliberi a maggioranza assoluta, ma in ogni caso con il voto favorevole dell'Amministratore indipendente, ove sia nominato un solo membro indipendente all'interno del Comitato;
 - iv. curi la verbalizzazione dei propri lavori e deliberi a firma del Presidente del Comitato e di altro membro presente;
 - v. stabilisca a maggioranza assoluta, ma in ogni caso con il voto favorevole dell'Amministratore indipendente, ove sia nominato un solo membro indipendente all'interno del Comitato, le ulteriori regole necessarie per il proprio funzionamento.

Tali regole trovano applicazione anche con riferimento all'attuale Comitato per le Nomine e la Remunerazione, i cui lavori sono coordinati dal Presidente del Comitato medesimo.

A seguito della nomina del Consiglio di Amministrazione attualmente in carica, deliberata dall'Assemblea degli Azionisti in data 22 aprile 2020, in pari data il Consiglio di Amministrazione ha rinnovato la composizione del Comitato per le Nomine e la Remunerazione nominando, quali membri dello stesso, l'Amministratore indipendente Dott.ssa Cristina Spagna (che svolge le funzioni di Presidente di detto Comitato), l'Amministratore non esecutivo Dott. Claudio Berretti e l'Amministratore indipendente Dott.ssa Anna Maria Tarantola.

Nel corso dell'Esercizio il Comitato per le Nomine e per la Remunerazione ha svolto 4 incontri. La durata media delle riunioni è stata di 29 minuti ed il tasso di partecipazione è stato del 91,66%. In particolare, la percentuale di partecipazione è stata pari al 100% per la Dott.ssa Spagna, al 100% per il Dott. Claudio Berretti ed al 75% per la Dott.ssa Anna Maria Tarantola. Nel corso di tali riunioni, il Comitato, *inter alia*, ha: (a) verificato il raggiungimento degli obiettivi legati alla corresponsione della parte variabile della remunerazione degli Amministratori esecutivi per il 2020; (b) valutato l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica per la remunerazione adottata dalla Società; (c) espresso il proprio parere sulla relazione in materia di remunerazione *ex art. 123-ter* del TUF e sulla relazione annuale sul governo societario e gli assetti proprietari *ex art. 123-bis* del TUF; d) valutato le attività svolte nell'Esercizio e esaminato la programmazione delle attività per l'esercizio 2022 e infine e) preso atto delle raccomandazioni in materia di corporate governance del Comitato per la Corporate Governance; f) esaminato le modifiche al piano di incentivazione per alcune key people. Le riunioni del Comitato in carica devono sempre essere regolarmente verbalizzate. Il Presidente del Comitato informa il Consiglio di Amministrazione, alla prima riunione consiliare utile, in merito alle riunioni del Comitato medesimo ed alle materie oggetto di trattazione (conformemente a quanto previsto dalla raccomandazione 17 del Codice di Corporate Governance).

Alle riunioni del Comitato possono partecipare, senza diritto di voto, previo invito del Comitato stesso ed in relazione a specifici punti all'ordine del giorno, soggetti che non ne sono membri. A tali riunioni prendono altresì parte, senza diritto di voto, i Sindaci il cui tasso di partecipazione è stato pari al 100% per il Dott. Giuseppe Leoni, Presidente del Collegio Sindacale, 100% per il Dott. Stefano De Angelis e 100% la Dott.ssa Rosita Natta, Sindaci Effettivi.



Gli Amministratori devono astenersi dal partecipare alle riunioni del Comitato per le Nomine e la Remunerazione in cui vengono formulate le proposte al Consiglio di Amministrazione relative alla propria remunerazione.

Amministratori Esecutivi

Gli Amministratori esecutivi:

- forniscono al Comitato per le Nomine e la Remunerazione ogni informazione utile affinché questi possa valutare l'adeguatezza e la concreta applicazione della politica sulla remunerazione, con particolare riguardo alle remunerazioni dei dirigenti aventi responsabilità strategiche, ove esistenti;
- determinano la remunerazione dei dirigenti con responsabilità strategiche, ove esistenti, in coerenza con la politica sulla remunerazione.

Collegio Sindacale

In materia di remunerazione il Collegio Sindacale svolge un ruolo consultivo, nel contesto del quale formula i pareri richiesti dalla normativa vigente; in particolare, il Collegio Sindacale esprime il proprio parere con riferimento alle proposte di remunerazione degli Amministratori esecutivi e degli altri Amministratori investiti di particolari cariche; nell'esprimere il parere il Collegio Sindacale verifica la coerenza delle proposte con la politica sulla remunerazione.

Gestione dei conflitti di interesse

Alla data della presente Relazione, la procedura per la disciplina delle operazioni con parti correlate adottata dalla Società (la "**Procedura OPC**") ne esenta l'applicazione (i) alle deliberazioni assembleari di cui all'articolo 2389, primo comma, del Codice Civile relative ai compensi spettanti ai membri del consiglio di amministrazione di Be, (ii) alle deliberazioni in materia di remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche rientranti nell'importo complessivo preventivamente determinato dall'Assemblea ai sensi dell'articolo 2389, terzo comma, del Codice Civile e (iii) alle deliberazioni assembleari di cui all'articolo 2402 del Codice Civile relative ai compensi spettanti ai membri del Collegio Sindacale di Be.

Inoltre, la Procedura OPC non trova applicazione, fermi gli obblighi di informativa contabile periodica previsti dall'Articolo 5, comma 8 della procedura:

- a) alle operazioni relative ai piani di compensi basati su strumenti finanziari approvati dall'Assemblea di Be ai sensi dell'articolo 114-bis del Testo Unico della Finanza ed alle relative operazioni esecutive; e
- b) alle deliberazioni, diverse da quelle sopra indicate, in materia di remunerazione degli Amministratori della Società investiti di particolari cariche, nonché dei dirigenti con responsabilità strategiche (ove presenti), a condizione che: (i) Be abbia adottato una politica di remunerazione; (ii) nella definizione della politica di remunerazione sia stato coinvolto un comitato costituito esclusivamente da amministratori non esecutivi in maggioranza indipendenti; (iii) sia stata sottoposta all'approvazione o al voto consultivo dell'Assemblea di Be una relazione che illustri la politica di remunerazione; e (iv) la remunerazione assegnata sia coerente con tale politica.

1.2. Finalità, principi e processo per la definizione ed approvazione della Politica sulla Remunerazione

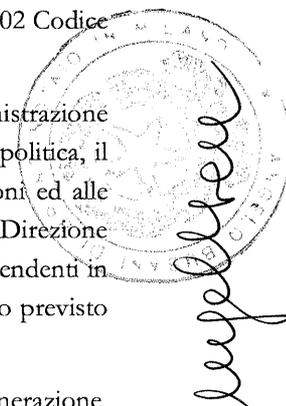
La Politica sulla Remunerazione è funzionale al perseguimento del successo sostenibile e risulta preordinata ad attrarre, motivare e trattenere le risorse in possesso della competenza e delle qualità professionali richieste dal ruolo ricoperto nella Società, per perseguire proficuamente gli obiettivi della Società. La Politica sulla Remunerazione è, altresì, strumentale all'allineamento degli interessi del *management* con quelli degli azionisti, perseguendo l'obiettivo prioritario della creazione di valore nel medio-lungo periodo, introducendo un forte legame tra retribuzione e *performance* individuali. Inoltre, la Politica sulla Remunerazione contribuisce alla strategia aziendale, al perseguimento degli interessi a lungo termine e alla sostenibilità della Società. Tale contributo è fornito mediante un maggiore e più consapevole coinvolgimento degli azionisti che sono chiamati ad esprimere il proprio voto vincolante sulla Politica sulla Remunerazione, che descrive ciascuna delle voci che compongono la remunerazione di Amministratori e (ove applicabile) altri dirigenti con responsabilità strategiche e che ha quindi un contenuto diverso e più ampio rispetto alle delibere in materia di compensi di cui agli artt. 2364, 2389 e 2402 Codice Civile.

La Politica sulla Remunerazione è sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione da parte del Comitato per le Nomine e la Remunerazione. Nella redazione di tale politica, il Comitato per le Nomine e la Remunerazione ha facoltà di accesso alle informazioni ed alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei propri compiti, coinvolge la Direzione Risorse Umane e Organizzazione della Società e utilizza all'uopo anche esperti indipendenti in materia, nei limiti di quanto approvato dal Consiglio di Amministrazione e di quanto previsto dal Codice di Corporate Governance.

Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per le Nomine e la Remunerazione, definisce ed adotta la Politica sulla Remunerazione nelle sue articolazioni e fonti normative interne e, nello specifico, stabilisce i contenuti in merito alla politica retributiva dei componenti gli organi di amministrazione e controllo e i piani di incentivazione. Inoltre, per quanto riguarda la determinazione della remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche, il Consiglio di Amministrazione tiene conto del previo parere del Collegio Sindacale. Il Consiglio di Amministrazione, esaminata e approvata la Politica sulla Remunerazione, la sottopone al voto vincolante dell'Assemblea degli azionisti.

La Politica sulla Remunerazione poggia sui seguenti criteri e principi di riferimento:

- il bilanciamento della componente fissa e variabile, in funzione degli obiettivi strategici e degli interessi a medio-lungo termine di Be, tenuto anche conto del settore di attività in cui essa opera e delle caratteristiche dell'attività d'impresa concretamente svolta, al fine di evitare condotte non allineate alla creazione di valore sul lungo termine per la Società e gli azionisti. In particolare, la parte variabile della remunerazione degli Amministratori esecutivi incide per una percentuale rilevante sul compenso complessivo degli stessi, anche



in rapporto alla componente fissa, ed esattamente per una percentuale pari ad almeno il 70%;

- la misurabilità della componente variabile della remunerazione, correlata in misura rilevante al raggiungimento di obiettivi specifici e alle *performance* della Società, secondo parametri finanziari di chiara percezione per il mercato, quali ad esempio l'EBT. La predeterminazione e la misurabilità degli obiettivi giocano un ruolo chiave nell'erogazione della componente variabile. Gli obiettivi di performance, oltre che misurabili, sono (i) prioritari, in quanto connessi direttamente alla strategia di medio-lungo periodo della Società, (ii) specifici, in quanto chiari e concreti nei risultati attesi, (iii) realistici, in quanto ritenuti raggiungibili benché sfidanti ed ambiziosi e (iv) definiti temporalmente, in quanto collocati nell'ambito di una dimensione temporale specifica. Il raggiungimento di detti obiettivi è verificato almeno una volta all'anno dal Consiglio di Amministrazione, previa valutazione del Comitato per le Nomine e la Remunerazione;
- la coerenza con il perseguimento degli interessi a lungo termine della Società, anche non finanziari, garantita dalle modalità di corresponsione della parte variabile della remunerazione degli Amministratori esecutivi, secondo soglie e limiti definiti; contribuzione alla strategia aziendale e alla sostenibilità della Società;
- la previsione di obiettivi scalari, che permettano di accertare e premiare il valore del *management*. Qualora infatti tutti gli obiettivi di *performance* fossero raggiunti, sarebbe corrisposto a titolo di remunerazione variabile l'intero ammontare massimo della remunerazione variabile; al contrario, qualora nessuno degli obiettivi di *performance* fosse raggiunto, nulla sarebbe corrisposto a titolo di remunerazione variabile.

La componente fissa della remunerazione annua lorda degli Amministratori non esecutivi e dei Sindaci, invece, non è legata al raggiungimento di risultati economici ed è piuttosto commisurata all'impegno richiesto a ciascuno di essi per lo svolgimento del proprio ruolo.

Alla luce delle specifiche caratteristiche dei pacchetti retributivi previsti, in particolare, a favore degli Amministratori esecutivi come descritti al successivo Paragrafo 1.4 della presente Relazione, il Consiglio di Amministrazione ha valutato di non prevedere 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 che si siano in seguito rilevati manifestamente errati.

Allo scopo di garantire che la Politica sulla Remunerazione sia il più possibile competitiva ed allineata al mercato, le prassi retributive e le *best practice* adottate nel mercato di riferimento vengono costantemente analizzate e monitorate, utilizzando specifici *benchmark* retributivi. Il *benchmark* retributivo viene effettuato sulla base di una solida e comprovata metodologia di valutazione delle posizioni organizzative, che consente di pesare ciascun ruolo, permettendo confronti coerenti sia interni, anche a livello globale, che esterni, assicurando un allineamento competitivo con il mercato di riferimento.

Per la definizione della politica retributiva di Be non sono state utilizzate, come riferimento, politiche retributive di altre società.

La presente Politica sulla Remunerazione è determinata tenendo anche conto del compenso e delle condizioni di lavoro dei dipendenti della Società. In particolare, la presente Politica sulla Remunerazione si compone di strumenti e logiche, applicati a tutta la popolazione aziendale, volti ad attrarre, motivare e fidelizzare le persone dotate delle qualità professionali necessarie a contribuire alla definizione della strategia di crescita della Società e al rafforzamento degli interessi a lungo termine e della sostenibilità della stessa.

Essa si basa sui principi di equità, pari opportunità, meritocrazia e competitività rispetto al mercato.

La definizione della remunerazione della popolazione aziendale prende in considerazione specifici criteri, tra cui il confronto con il mercato esterno e l'equità interna dell'azienda, le caratteristiche del ruolo e le responsabilità attribuite, nonché le competenze distintive delle persone, sempre in un'ottica di massima obiettività, al fine di evitare qualsiasi forma di discriminazione.

La remunerazione di pressoché tutta la popolazione aziendale si compone di una componente fissa, valorizzata secondo i criteri sopra menzionati, e di una componente variabile, volta a premiare il raggiungimento di specifici obiettivi di natura economico-finanziaria e qualitativa, valutati sulla base di un sistema di balance score card e strettamente legati ai progetti strategici della Società.

La Società assicura inoltre:

- a) un ambiente di lavoro sicuro, funzionale e piacevole: nelle sedi aziendali vengono applicati criteri architettonici funzionali alle attività, favorendo lo scambio e la collaborazione e rispettando fondamentali criteri di salute e sicurezza;
- b) modalità di lavoro che facilitano una collaborazione efficace ed efficiente, facendo leva su spazi e tecnologie smart, permettendo maggior vicinanza a livello globale e assicurando continuo apporto di valore per l'azienda e gli individui;
- c) la possibilità concreta di orientare il proprio sviluppo individuale e professionale, grazie ad una valutazione della performance periodica e strutturata; ad un ecosistema di learning continuo, che facilita l'evoluzione delle conoscenze e delle competenze; alla dimensione globale, che consente di affrontare sfide continue, complesse e innovative, aprendo grandi opportunità di crescita.

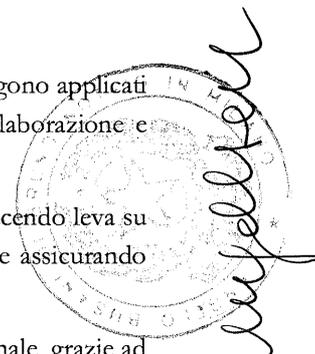
La Politica sulla Remunerazione descritta nella presente Relazione non differisce in maniera sostanziale rispetto a quanto poste in essere nel precedente esercizio.

1.3. La remunerazione degli Amministratori

Consiglio in Carica

L'Assemblea degli Azionisti nella seduta del 22 aprile 2020 ha nominato alla carica di Amministratore:

- Carlo Achermann - *Presidente esecutivo*;



- Stefano Achermann - *Amministratore Delegato*;
- Claudio Berretti - *Amministratore non Esecutivo*;
- Claudio Roberto Calabi - *Amministratore non Esecutivo, Consigliere indipendente*;
- Gianluca Antonio Ferrari - *Amministratore non Esecutivo, Consigliere indipendente*;
- Francesca Moretti - *Amministratore non Esecutivo, Consigliere indipendente*;
- Lucrezia Reichlin - *Amministratore non Esecutivo, Consigliere indipendente*;
- Cristina Spagna - *Amministratore non Esecutivo, Consigliere indipendente*;
- Anna Maria Tarantola - *Amministratore non Esecutivo, Consigliere indipendente*.

Non è prevista l'attribuzione di un compenso specifico in favore degli Amministratori qualificati come indipendenti, in relazione all'attività di partecipazione a Comitati - eccezion fatta per i Presidenti del Comitato Controllo e Rischi e Comitato per le Nomine e la Remunerazione - ovvero allo svolgimento di particolari incarichi non associati a deleghe operative; il compenso degli Amministratori tiene pertanto già conto dell'impegno derivante dalla partecipazione ai Comitati costituiti in seno al Consiglio di Amministrazione ed è commisurato all'impegno richiesto.

Per gli Amministratori non esecutivi non è prevista una componente variabile del compenso legata ai risultati economici conseguiti dalla Società. È vigente viceversa una polizza assicurativa a fronte della responsabilità civile verso terzi degli organi di amministrazione (oltre a direttori generali ed ai dirigenti con responsabilità strategiche, ove esistenti) nell'esercizio delle loro funzioni, finalizzata a tenere indenne i soggetti beneficiari e la Società dagli oneri derivanti dal risarcimento connesso, esclusi i casi di dolo e colpa grave.

1.4. La Remunerazione degli Amministratori Esecutivi

Sotto il profilo giuridico e statutario, la remunerazione degli Amministratori esecutivi della Società viene stabilita sulla base delle modalità di cui all'Articolo 2389, comma 3, c.c., che prevede che *“La remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche in conformità dello statuto è stabilita dal consiglio di amministrazione, sentito il parere del collegio sindacale”*, nonché nel rispetto dei seguenti specifici criteri applicativi:

- la coerenza tra gli elementi alla base della determinazione del compenso e gli obiettivi stabiliti;
- il corretto bilanciamento tra la componente fissa e la componente variabile in funzione degli obiettivi strategici e della politica di gestione dei rischi della Società, tenuto anche conto del settore di attività in cui essa opera e delle caratteristiche dell'attività d'impresa concretamente svolta;
- la componente fissa dovrà essere sufficiente a remunerare la prestazione dell'Amministratore esecutivo nel caso in cui la componente variabile non sia erogata a causa del mancato raggiungimento degli obiettivi di *performance* indicati dal Consiglio di Amministrazione;

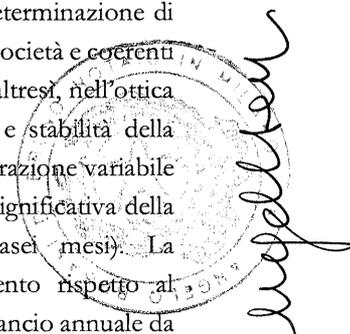
- la predeterminazione di obiettivi di *performance*, ovvero di risultati economici e di eventuali altri obiettivi specifici cui sia collegata l'erogazione delle componenti variabili, misurabili e collegati alla creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo, nel caso specifico, in 36 mesi;
- il legame tra la variazione dei risultati conseguiti e la variazione della remunerazione garantito attraverso una gradualità della remunerazione variabile da un minimo (normalmente zero) e un massimo correlata ad una scala di obiettivi;
- il differimento della corresponsione della componente variabile annuale della remunerazione di alcuni mesi rispetto al momento della maturazione al fine di consentire la realizzazione di una corretta gestione dei rischi aziendali nel contesto della Politica sulla Remunerazione della Società.

Sotto il profilo di politica retributiva, la remunerazione degli Amministratori esecutivi si compone in generale dei seguenti elementi:

- **una componente fissa annua lorda;**
- **una componente variabile** legata ad obiettivi predeterminati, misurabili e collegati alla creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di regola non inferiore ai 12 e fino ai 36 mesi. Tenuto conto della natura dell'attività svolta, il Consiglio di Amministrazione ha, da un lato, ritenuto che orizzonti temporali di dodici mesi consentano la determinazione di *target* adeguatamente coerenti con l'andamento del mercato in cui opera la Società e coerenti con una politica di prudente gestione del rischio e, dall'altro, ha ritenuto altresì, nell'ottica di un criterio meno legato al ciclo economico e più alla sostenibilità e stabilità della *performance*, nonché in coerenza con le raccomandazioni in tema di remunerazione variabile di amministratori e *top managers* nelle società quotate, di legare una parte significativa della componente variabile ad obiettivi di medio-lungo periodo (trentasei mesi). La corresponsione della componente variabile avviene con un differimento rispetto al momento della maturazione - essendo subordinata all'approvazione del bilancio annuale da parte dell'Assemblea dei soci - in modo da consentire la realizzazione di una corretta gestione dei rischi aziendali nel contesto della Politica sulla Remunerazione della Società.

Nella determinazione della remunerazione e delle sue singole componenti, il Consiglio di Amministrazione tiene conto (i) dello specifico contenuto delle deleghe di potere attribuite ai singoli Amministratori esecutivi e/o (ii) delle funzioni e del ruolo concretamente svolti dai singoli Amministratori esecutivi all'interno della Società, assicurando in tal modo che la previsione di una componente variabile sia coerente con la natura dei compiti loro assegnati, ed è definita dal Consiglio di Amministrazione sulla base dei criteri che seguono:

- fissazione dell'obiettivo di marginalità (EBT), così come definito in sede di approvazione del *budget* di esercizio, con l'individuazione di una soglia minima di risultato da raggiungere - al di sotto del quale l'obiettivo non viene considerato raggiunto - e una soglia massima;
- fissazione di eventuali ulteriori obiettivi specifici per gli Amministratori esecutivi e/o degli altri Amministratori investiti di particolari cariche, che ricoprono particolari funzioni nella organizzazione operativa nell'ambito del gruppo Be (il "**Gruppo**");



- quantificazione del *bonus* sino ad un ammontare massimo predeterminato, in funzione del grado di raggiungimento dell'obiettivo.

La politica in materia di componente variabile della remunerazione contribuisce alla strategia aziendale ed al perseguimento degli interessi a lungo termine (ivi inclusa la sostenibilità della Società), al fine di garantire rapporti di lavoro equi e stabili, basati sul rispetto e sulla promozione dei talenti.

La politica in materia di componente variabile della remunerazione è definita in modo da assicurare una struttura retributiva complessiva in grado di riconoscere il valore professionale dei soggetti coinvolti e consentire un adeguato bilanciamento delle componenti fisse e variabili con l'obiettivo di creare valore sostenibile nel medio e lungo periodo e di garantire un collegamento diretto tra retribuzione e specifici obiettivi di performance, creando un ambiente lavorativo inclusivo di qualsiasi forma di diversità e in grado di favorire l'espressione del potenziale individuale, di attrarre, trattenere e motivare le risorse.

La Società non ha ancora integrato nella presente Politica specifici obiettivi non finanziari ai quali la componente variabile della remunerazione degli Amministratori esecutivi sia legata. Tuttavia, la Società sta elaborando specifiche linee guida sulla cui base si possa più consapevolmente determinare in un prossimo futuro una politica sulla remunerazione (variabile) che tenga conto specificamente anche di obiettivi non finanziari e, in particolare, di sostenibilità. Con riferimento alle componenti variabili della remunerazione degli Amministratori esecutivi, il Comitato per le Nomine e la Remunerazione propone al Consiglio di Amministrazione gli obiettivi e procede, nell'esercizio successivo, a una verifica della *performance* al fine di verificare il raggiungimento degli obiettivi fissati nell'esercizio precedente.

Non sono previsti meccanismi di correzione ex post della componente variabile.

Sotto il profilo contabile, la remunerazione degli Amministratori esecutivi viene iscritta nel bilancio dell'esercizio in cui l'attività degli Amministratori è resa, sia per la componente fissa annua lorda sia per la componente variabile, salvo sia soggetta a clausole sospensive che ne differiscano la corresponsione.

Il Comitato per le Nomine e la Remunerazione e il Consiglio di Amministrazione rispettivamente possono valutare ed approvare la corresponsione di eventuali ulteriori compensi da attribuire agli Amministratori esecutivi per altre cariche conferite in consigli di amministrazione di società del Gruppo.

1.5. Benefici non monetari

In linea con le prassi di mercato, in favore degli Amministratori esecutivi possono essere previsti alcuni *benefit* tra i quali forme di copertura assicurativa assistenziale, anche a fronte del rischio morte e invalidità, di assistenza sanitaria integrativa, nonché l'assegnazione di un'autovettura a uso promiscuo, alle condizioni previste nei contratti individuali e nei contratti collettivi applicabili.

1.6. Collegio Sindacale

Collegio Sindacale in Carica

L'Assemblea tenutasi in data 22 aprile 2021 ha nominato:

- Stefano De Angelis - *Presidente del Collegio Sindacale*;
- Giuseppe Leoni - *Sindaco Effettivo*;
- Rosita Natta - *Sindaco Effettivo*;
- Susanna Russo - *Sindaco Supplente*;
- Roberta Pirola - *Sindaco Supplente*.

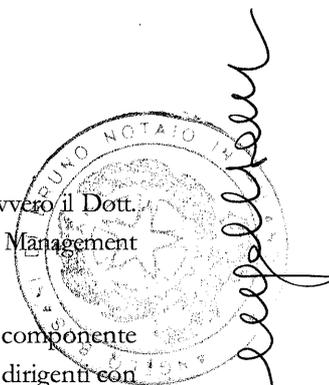
La remunerazione del Collegio Sindacale della Società è deliberata dall'Assemblea e commisurata all'impegno richiesto, alla rilevanza del ruolo ricoperto nonché alle caratteristiche dimensionali e settoriali della Società, coerentemente con quanto indicato alla Raccomandazione 30 del Codice di Corporate Governance.

È vigente una polizza assicurativa a fronte della responsabilità civile verso terzi degli organi di controllo nell'esercizio delle loro funzioni, finalizzata a tenere indenne i soggetti beneficiari e la Società dagli oneri derivanti dal risarcimento connesso, esclusi i casi di dolo e colpa grave.

1.7. Direttori generali e dirigenti con responsabilità strategica

Alla data del 15 marzo 2022, nel Gruppo risulta in organico un Direttore Generale, ovvero il Dott. Stefano Achermann, che ricopre tale carica all'interno della società del Gruppo Be Management Consulting S.p.A.

La remunerazione degli Amministratori esecutivi è in via generale composta da una componente fissa e da una componente variabile. Agli Amministratori esecutivi che siano anche dirigenti con responsabilità strategica (ove esistenti) legati a Be o ad altre società del Gruppo da rapporti di lavoro dipendente, è riconosciuto ai sensi di legge il trattamento di fine rapporto (TFR) ex Articolo 2120 c.c..



1.8. Indennità in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto

Alla data della presente Relazione il Dott. Stefano Achermann ricopre la carica di (i) Amministratore Delegato di Be e (ii) amministratore delegato e direttore generale di Be Management Consulting S.p.A.; il contratto di lavoro subordinato per la carica di direttore generale è a tempo indeterminato, con un preavviso per lo scioglimento pari a 10 mesi.

Il compenso riconosciuto al Dott. Stefano Achermann per le suddette cariche è così determinato e composto:

- per Be Shaping the Future S.p.A., Euro 550.000,00 annui complessivi, come stabiliti dal Consiglio di Amministrazione della Società;
- per Be Management Consulting S.p.A., Euro 950.000,00 annui complessivi, inclusivi anche di quanto dovuto ai sensi del rapporto di lavoro subordinato.

Tali compensi non sono collegati alle performance delle società.

E' previsto nei confronti del Dott. Stefano Achermann, sia in qualità di Amministratore Delegato di Be che di Amministratore Delegato e direttore generale di Be Management Consulting S.p.A., un patto di non concorrenza in caso di cessazione del rapporto di amministrazione, ovvero di lavoro subordinato, per qualunque ragione essa intervenga, salva l'ipotesi di cessazione del rapporto per giusta causa ad iniziativa della Società.

A fronte della cessazione dei rapporti anzidetti, le suddette società si sono impegnate (per quanto di rispettiva competenza) a riconoscere un importo pari ad una annualità del compenso fisso. Il Dott. Stefano Achermann si è impegnato per il periodo di 12 mesi successivi alla cessazione del rapporto con le società a non svolgere, in proprio, ovvero indirettamente per il tramite di terzi (siano essi persone fisiche o giuridiche) – in tutto il territorio nazionale e nell'ambito del settore in concorrenza ovvero in favore di un concorrente – alcun genere di attività subordinata o autonoma che sia identica, analoga o, comunque, assimilabile alle attività svolte nel corso dei rapporti amministrazione e/o di lavoro subordinato intercorsi con il Gruppo. In caso di violazione del suddetto patto di non concorrenza, il beneficiario dovrà restituire, a titolo di penale risarcitoria, l'importo anzidetto salvo il diritto della Società ad agire per il ristoro dell'eventuale maggior danno.

In caso di cessazione del rapporto di amministrazione o di lavoro subordinato per qualsiasi ragione o causa, le società avranno la facoltà, rispettivamente, di risolvere di diritto il rapporto di lavoro subordinato e/o di revocare il rapporto di amministrazione.

Fermo restando quanto precede, alla data della presente Relazione non sono in essere accordi tra Be ed i componenti del suo Consiglio di Amministrazione che prevedono il pagamento di indennità in caso di dimissioni, licenziamento e/o revoca senza giusta causa ovvero in qualunque caso di cessazione del rapporto di lavoro, né piani di incentivazione basati su strumenti finanziari o da erogare per cassa in relazione ai quali la cessazione del rapporto abbia effetti.

Non è prevista l'assegnazione o il mantenimento di benefici non monetari ovvero la stipula di contratti di consulenza per un periodo successivo alla cessazione del rapporto.

1.9. Piani di incentivazione a base azionaria

Alla data della presente Relazione, non sono previsti piani di incentivazione su base azionaria a favore né degli Amministratori esecutivi e non esecutivi, né del responsabile della funzione di *internal audit* o del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari.

1.10. Clausole per il mantenimento in portafoglio degli strumenti finanziari

Alla data della presente Relazione, la Società non ha stipulato accordi che prevedano clausole per il mantenimento in portafoglio degli strumenti finanziari dopo la loro acquisizione.

1.11. Coperture assicurative, previdenziali o pensionistiche diverse da quelle obbligatorie

In linea con la migliore prassi di mercato, la Società ha stipulato, come indicato ai paragrafi 1.3 e 1.6 che precedono, una polizza *Directors & Officers* a favore dei componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale.

1.12. Politica retributiva seguita con riferimento ad amministratori indipendenti, attività di partecipazione ai comitati ed allo svolgimento di particolari incarichi. Sistemi di pagamento differito

Alla data della presente Relazione, la Società non ha adottato alcuna politica retributiva con riferimento agli Amministratori indipendenti. Per i sistemi di pagamento differiti relativi alla parte variabile della remunerazione degli Amministratori esecutivi, si rinvia al Paragrafo 1.4.

Per la politica retributiva legata all'attività di partecipazione ai comitati si rimanda al precedente Paragrafo 1.3.



1.13. Dirigente preposto

I meccanismi di incentivazione del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari sono coerenti con i compiti assegnati.

1.14. Elementi della Politica sulla remunerazione derogabili in presenza di circostanze eccezionali e condizioni procedurali in base alle quali la deroga può essere applicata

La Società non è favorevole a procedere a deroghe alla propria Politica sulla Remunerazione, neppure in presenza di circostanze eccezionali.

Conseguentemente, non sono stati identificati elementi della Politica sulla Remunerazione cui è possibile derogare, neppure temporaneamente, né sono state quindi disciplinate le condizioni procedurali per applicare tali eventuali deroghe.

2. Sezione Seconda

La presente Sezione II, articolata in due parti, illustra nominativamente i compensi degli organi di amministrazione e di controllo corrisposti nell'esercizio 2021.

Prima Parte: Voci che compongono la remunerazione

Nella I Parte della Sezione II è fornita una rappresentazione delle voci che compongono la remunerazione. Le voci che compongono la remunerazione sono riportate in dettaglio nella Tabella 1 di cui all'Allegato 3A, Schema 7-*bis*, del Regolamento Emittenti Consob, riportata in appendice alla II Parte della presente Sezione.

2.1 Consiglio di Amministrazione

Nella seduta del 22 aprile 2020, l'Assemblea ha deliberato di attribuire un compenso complessivo annuo pari ad Euro 20.000,00 per ciascun Amministratore, da determinarsi *pro-rata* in relazione al periodo dell'esercizio durante il quale ciascun componente del Consiglio di Amministrazione della Società abbia ricoperto la relativa carica. Tale compenso non tiene conto di eventuali ulteriori emolumenti (ad esempio, quelli legati alle cariche ricoperte all'interno del Consiglio di Amministrazione ovvero alle cariche di membro o Presidente dei comitati endo-consiliari), che sono stati deliberati dal Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Collegio Sindacale, in aggiunta al compenso complessivo annuo stabilito per ciascun Amministratore dall'Assemblea, ai sensi dell'Articolo 2389, comma 3, c.c..

Nella riunione tenutasi in data 22 aprile 2020, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di:

- di riconoscere a favore degli Amministratori investiti della carica di Presidente del Comitato per le Nomine e per la Remunerazione (Dott.ssa Cristina Spagna) e di Presidente del Comitato Controllo e Rischi (Dott. Claudio Calabi), in aggiunta al compenso attribuito dall'Assemblea odierna per ciascun amministratore, un importo annuo di Euro 15.000,00;
- di riconoscere a favore di ciascuno degli Amministratori investiti della carica di membro del Comitato per le Nomine e per la Remunerazione (Dott. Claudio Berretti e Dott.ssa Anna Maria Tarantola) o di membro del Comitato Controllo e Rischi (Dott.ssa Francesca Moretti e Dott. Gianluca Ferrari), in aggiunta al compenso attribuito dall'Assemblea odierna, un importo annuo di Euro 5.000,00.

Relativamente alla remunerazione deliberata in favore degli Amministratori esecutivi, nella riunione del 22 aprile 2020, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di confermare a favore del Dott. Carlo Achermann e del Dott. Stefano Achermann l'adozione della politica retributiva

precedentemente approvata dal Consiglio di Amministrazione del 7 luglio 2016, da intendersi, con riferimento al Dott. Carlo Achermann, inclusiva dell'emolumento spettante a quest'ultimo in qualità di Presidente del Consiglio di Amministrazione e, con riferimento all'Amministratore Delegato, inclusiva dell'emolumento in qualità di Amministratore, come segue:

- al Dott. Carlo Achermann, in qualità Presidente del Consiglio di Amministrazione della Società, un compenso annuo complessivo corrispondente ad un costo azienda pari e comunque non superiore a Euro 350.000,00, oltre al rimborso delle spese di viaggio come da prassi aziendale;
- al Dott. Stefano Achermann in qualità di Amministratore Delegato della Società, un compenso annuo complessivo corrispondente ad un costo azienda pari e comunque non superiore ad Euro 550.000,00 oltre al rimborso delle spese di viaggio come da prassi aziendale;
- al Dott. Carlo Achermann in qualità di membro del Consiglio di Amministrazione con poteri delegati di Be Management Consulting S.p.A., un compenso annuo complessivo corrispondente ad un costo azienda pari e comunque non superiore a Euro 250.000,00, oltre al rimborso delle spese di viaggio come da prassi aziendale;
- al Dott. Stefano Achermann in qualità di Amministratore Delegato e Direttore Generale di Be Management Consulting S.p.A. un compenso annuo complessivo corrispondente ad un costo azienda pari e comunque non superiore ad Euro 450.000,00, oltre al rimborso delle spese di viaggio come da prassi aziendale.

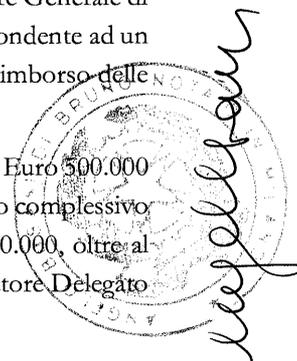
Il suddetto compenso fisso del Dott. Stefano Achermann è stato incrementato per Euro 500.000 con decorrenza dal 1° gennaio 2022, in particolare prevedendo un compenso annuo complessivo corrispondente ad un costo azienda pari e comunque non superiore ad Euro 950.000, oltre al rimborso delle spese di viaggio come da prassi aziendale, in qualità di Amministratore Delegato e Direttore Generale di Be Management Consulting S.p.A..

Tale incremento consegue, inter alia (i) alla maggiore complessità assunta dal Gruppo Be nel tempo, anche con riguardo a temi di diffusione e diversificazione geografica, con conseguente accrescimento delle responsabilità afferenti alla gestione operativa e (ii) della significativa crescita del valore della produzione registrata dal Gruppo Be negli ultimi sei anni, alla quale hanno contribuito in misura importante Be Management Consulting S.p.A. e le altre società da quest'ultima partecipate.

I compensi di cui sopra, attribuiti ai Dottori Stefano e Carlo Achermann, sono da intendersi comprensivi dell'emolumento attribuibile ad ogni amministratore di Be ovvero di altre società del Gruppo Be già costituite o da costituire, anche assumendo specifici incarichi o deleghe operative.

Nella riunione tenutasi in data 22 aprile 2020, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato altresì di:

- di conferire mandato all'Amministratore Delegato affinché lo stesso possa procedere alla costituzione di uno Scientific Board avente il compito di supportare su base continuativa le valutazioni dell'Amministratore Delegato relativamente alla elaborazione delle linee strategiche del Gruppo;



- di prendere atto che di tale Scientific Board farà parte la Dott.ssa Lucrezia Reichlin, alla quale verrà riconosciuto un compenso per la prestazione dei propri servizi di consulenza in tale ambito pari ad Euro 15.000,00 annui.

Amministratori esecutivi

Con delibera del Consiglio di Amministrazione del 16 ottobre 2019 (assunta previo parere favorevole del Comitato per le Nomine e la Remunerazione riunitosi in pari data) il piano di incentivazione variabile è stato collegato al raggiungimento dell'obiettivo predefinito di marginalità (EBT target annuale o 3Y) dell'intero Gruppo secondo fasce di importi predefiniti ed il compenso suddiviso in parti uguali in una quota annuale - o componente di breve periodo - ed in una quota pluriennale di pari entità - o componente di medio periodo - accantonata in un apposito fondo e liberata al conseguimento dell'EBT target del Piano Industriale 2020-2022.

In particolare, è stato previsto che nessun importo sia riconosciuto a titolo di compenso variabile agli Amministratori esecutivi (Carlo Achermann e Stefano Achermann) laddove l'EBT cumulato 3Y sia inferiore a 30 milioni di Euro. Laddove l'EBT cumulato 3Y sia pari o superiore a 30 milioni di Euro, sarà riconosciuto un compenso variabile crescente al crescere di tale parametro di EBT. Laddove l'EBT cumulato 3Y sia pari o superiore a 70 milioni di Euro, tale compenso variabile sarà pari ad un importo fisso, senza ulteriori incrementi proporzionali al crescere di tale parametro di EBT.

Con delibera del Consiglio di Amministrazione del 30 luglio 2021 (assunta previo parere favorevole del Comitato per le Nomine e la Remunerazione riunitosi in pari data), sono stati apportati alcuni correttivi agli importi obiettivo a cui è legato l'accesso alla componente variabile annuale e pluriennale, alla luce del forte processo d'internazionalizzazione del Gruppo Be e della nuova articolazione della governance delle aree dell'Europa centrale e orientale. Fermi gli importi dell'EBT target del Piano Industriale 2020-2022, sono state apportate alcune modifiche agli obiettivi individuali di EBITDA.

Benefici non monetari

È prevista l'attribuzione di benefici non monetari definiti in linea con la prassi di mercato e in modo congruo rispetto alla carica e al ruolo ricoperti. Nell'ambito dei benefici non monetari sono compresi l'uso dell'autovettura, le polizze vita, le polizze infortuni e le coperture sanitarie integrative.

2.2 Collegio Sindacale

Nella seduta del 22 aprile 2021, l'Assemblea ha deliberato di attribuire a ciascun Sindaco Effettivo un compenso complessivo annuo pari ad Euro 20.000,00 con la maggiorazione del 50% per il Presidente del Collegio Sindacale.

Benefici non monetari

In favore dei Sindaci Effettivi, a fronte della responsabilità civile verso terzi, è attiva la polizza Directors and Officers Insurance Policy stipulata con la compagnia assicurativa CHUBB ex. Ace European Group.

2.3 Indennità e/o altri benefici per la cessazione dalla carica o per la risoluzione del rapporto di lavoro nel corso dell'esercizio 2020

Nel corso dell'esercizio 2021, non è stata attribuita alcuna indennità e/o altri benefici per la cessazione dalla carica o per la risoluzione del rapporto di lavoro.

2.4 Deroghe alla Politica sulla Remunerazione

La Società, nel corso dell'esercizio 2021, non ha applicato deroghe alla Politica sulla Remunerazione.

2.5 Meccanismi di correzione della componente variabile

Nel corso dell'esercizio 2021 non sono stati applicati meccanismi di correzione ex post della componente variabile (*malus* ovvero restituzione di compensi variabili "claw-back").

2.6 Variazione delle tendenze relative alla remunerazione e ai compensi corrisposti dalla Società negli ultimi cinque esercizi

Di seguito è illustrato il confronto tra la variazione annuale:

- i) della remunerazione totale dei componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio sindacale

	2021	2020	2019	2018	2017
Stefano Achermann	+2,54%	-34,62%	+98,38% ⁽¹⁾	+2,19%	-30,91%
Carlo Achermann	+4,04%	-46,30%	+97,66% ⁽¹⁾	+2,77%	-24,59%
Claudio Berretti	+6,47%	+17,40%	-	-	-
Cristina Spagna	+4,54%	+11,60%	-	-	-
Gianluca Antonio Ferrari ^(*)	+6,47%	+17,40%	-	+49,03%	
Claudio Calabi	+14,98%	+52,20%	+49,03%		
Anna Maria Tarantola ^(**)	+43,68%				
Lucrezia Reichlin ^(**)	+43,68%				
Francesca Moretti ^(**)	+43,68%				
Giuseppe Leoni	-7,73%	-	-	-	-
Stefano De Angelis	+68,59%	-	-	-	-
Rosita Francesca Natta	+23,20%	-	-	-	-

⁽¹⁾ L'incremento tiene conto della corresponsione della quota pluriennale del piano di incentivazione variabile (componente di medio periodo)

^(*) Data di prima assunzione della carica 27/04/2017

^(**) Data di prima assunzione della carica 22/04/2020



I dati esposti tengono conto del turn-over e della durata in carica degli attuali amministratori e componenti del collegio sindacale.

(ii) dei risultati della Società (variazione % annuale);

	2021	2020	2019	2018	2017
Valore della produzione	-7,9%	-45,13%	-12,70%	+21,89%	+14,65%
Risultato operativo	+38,6%	+28,42%	+1,59%	+57,29%	+11,32%
Patrimonio netto	+6,00%	+1,64%	-0,09%	-7,29%	-1,42%

(iii) della remunerazione annua lorda media, parametrata sui dipendenti a tempo pieno, dei dipendenti diversi dai soggetti la cui remunerazione è rappresentata nominativamente nella presente sezione della Relazione.

	2021	2020 ^(*)
Variazione	+29,50%	+50,33%

^(*) A decorrere dal 01/01/2020 l'Emittente è una holding pura di gestione strategica del portafoglio di partecipazioni e detentrica del Brand.

La retribuzione annua media lorda è stata calcolata dividendo il monte retribuzioni al 31/12 di ciascun anno per il numero dei dipendenti in forza a quella data.

2.7 Informazioni relative alle modalità con cui la Società ha tenuto conto del voto espresso dall'Assemblea sulla Sezione II della Relazione sulla Remunerazione dell'esercizio 2021

L'Assemblea riunitasi in data 22 aprile 2021 ha espresso voto favorevole sulla Sezione II della Relazione sulla Remunerazione dell'esercizio 2020 e non si sono registrate indicazioni provenienti dagli Azionisti da considerare ai fini della presente Relazione.

2.2 Piani di incentivazione monetari a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche

Nome e Cognome	Carica in Be	Piano	Bonus dell' Anno		Periodo di differimento	Bonus di Anni precedenti		Altri Bonus	
			Erogabile/Erogato	Differito		Non più erogabili	Erogabili/Erogati		Anche differiti
Carlo Achemann	Presidente Esecutivo	Annuale/Triennale 2020-2022 CdA 16/10/2019 CdA 14/12/2020	266,66 Incentivo a target per Quota Annuale - di competenza 2021 - che potrà essere erogato nel 2022, previa verifica del conseguimento dei risultati raggiunti e dell' approvazione del bilancio consolidato 2021 del Gruppo Be	266,66 Fondo di accantonamento per Quota Pluriennale che potrà essere erogato nel 2023, previa verifica del conseguimento dei risultati raggiunti e dell' approvazione del bilancio consolidato 2022 del Gruppo Be	1 anno		233,33 Incentivo a target per Quota Annuale - di competenza 2020 - che potrà essere erogato nel 2021, previa verifica del conseguimento dei risultati raggiunti e dell' approvazione del bilancio consolidato 2020 del Gruppo Be	233,33 Fondo di accantonamento per Quota Pluriennale che potrà essere erogato nel 2023, previa verifica del conseguimento dei risultati raggiunti e dell' approvazione del bilancio consolidato 2022 del Gruppo Be	
		Annuale/Triennale 2020-2022 CdA 16/10/2019 CdA 14/12/2020	708,33 Incentivo a target per Quota Annuale - di competenza 2021 - che potrà essere erogato nel 2022, previa verifica del conseguimento dei risultati raggiunti e dell' approvazione del bilancio consolidato 2021 del Gruppo Be	708,33 Fondo di accantonamento per Quota Pluriennale che potrà essere erogato nel 2023, previa verifica del conseguimento dei risultati raggiunti e dell' approvazione del bilancio consolidato 2022 del Gruppo Be	1 anno		666,67 Incentivo a target per Quota Annuale - di competenza 2020 - che potrà essere erogato nel 2021, previa verifica del conseguimento dei risultati raggiunti e dell' approvazione del bilancio consolidato 2020 del Gruppo Be	666,67 Fondo di accantonamento per Quota Pluriennale che potrà essere erogato nel 2023, previa verifica del conseguimento dei risultati raggiunti e dell' approvazione del bilancio consolidato 2022 del Gruppo Be	
Totale			974,99	974,99		900,00	900,00		

2.3 Partecipazioni detenute dai componenti degli organi di amministrazione e controllo, dai direttori generali e dagli altri dirigenti con responsabilità strategiche nella società con azioni quotate e nelle società da queste controllate

Nome e Cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Società	N. azioni possedute al 31/12/2020	N. azioni Acquisite	N. azioni vendute	N. azioni possedute al 31/12/2021
Stefano Achermann	Amministratore Delegato	01/01/2021 - 31/12/2021	Be Sp.A.	17.234.618 ⁽¹⁾			17.234.618 ⁽²⁾
Carlo Achermann	Presidente Esecutivo	01/01/2021 - 31/12/2021	Be Sp.A.	4.055.779	1.155.000 ⁽³⁾		2.900.779 ⁽⁴⁾
Claudio Beretti ^(*)	Amministratore non Esecutivo	01/01/2021 - 31/12/2021	Be Sp.A.				
Anna Maria Tarantola	Amministratore non Esecutivo	01/01/2021 - 31/12/2021	Be Sp.A.				
Lucrezia Reichlin	Consigliere Indipendente	01/01/2021 - 31/12/2021	Be Sp.A.				
Francesca Moretti	Amministratore non Esecutivo	01/01/2021 - 31/12/2021	Be Sp.A.				
Cristina Spagna	Amministratore non Esecutivo	01/01/2021 - 31/12/2021	Be Sp.A.				
Gianluca Antonio Ferrari	Amministratore non Esecutivo	01/01/2021 - 31/12/2021	Be Sp.A.	104.166		7.300	96.866
Claudio Calabi	Amministratore non Esecutivo	01/01/2021 - 31/12/2021	Be Sp.A.				
Stefano De Angelis	Presidente Collegio Sindacale	22/04/2021 - 31/12/2021	Be Sp.A.				
Giuseppe Leoni	Sindaco effettivo	22/04/2021 - 31/12/2021	Be Sp.A.				
Rosita Francesca Nitto	Sindaco effettivo	01/01/2021 - 31/12/2021	Be Sp.A.				

(1) In data 22 giugno 2021 Stefano Achermann ha venduto a Umbroffina S.r.l., società di cui detiene il controllo di diritto, la quale ha acquistato, n. 207.039 azioni di Be Shaping the Future S.p.A.

(2) Di cui n. 386.826 direttamente e n. 847.792 per il tramite di Umbroffina S.r.l.

(3) In data 10 settembre 2021 Camma Consulting S.r.l. ha ceduto a Be Shaping the Future S.p.A. Inoltre, in data 27 settembre 2021 ha ceduto a Tamboni Investment Partners S.p.A. la quale ha acquistato, n. 1.070.000 azioni di Be Shaping the Future S.p.A.

(4) Istruttoria, per il risultato di Camma Consulting S.r.l., società di cui detiene il controllo di diritto.

(*) Claudio Beretti ricopre la carica di Direttore Generale e Consigliere di Tamboni Investment Partners S.p.A., società di cui detiene il controllo di diritto, n. 37.002.223 azioni di Be Shaping the Future S.p.A., al 31 dicembre 2021 deteneva n. 38.152.223 azioni di Be Shaping the Future S.p.A.



PAGINA NON UTILIZZATA

CERTIFICAZIONE DI CONFORMITA' ALL'ORIGINALE

Certifico io sottoscritto Dott. Angelo Busani, notaio in Milano, iscritto nel ruolo del Distretto Notarile di Milano, che la presente copia è conforme all'originale conservato nei miei rogiti firmato a norma di legge (richiesta dal cliente in esenzione da imposta di bollo per gli usi consentiti dalla legge).

La presente copia è stata rilasciata in Milano, nel mio studio in via Santa Maria Fulcorina n. 2, il giorno 16 maggio 2022.