

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.

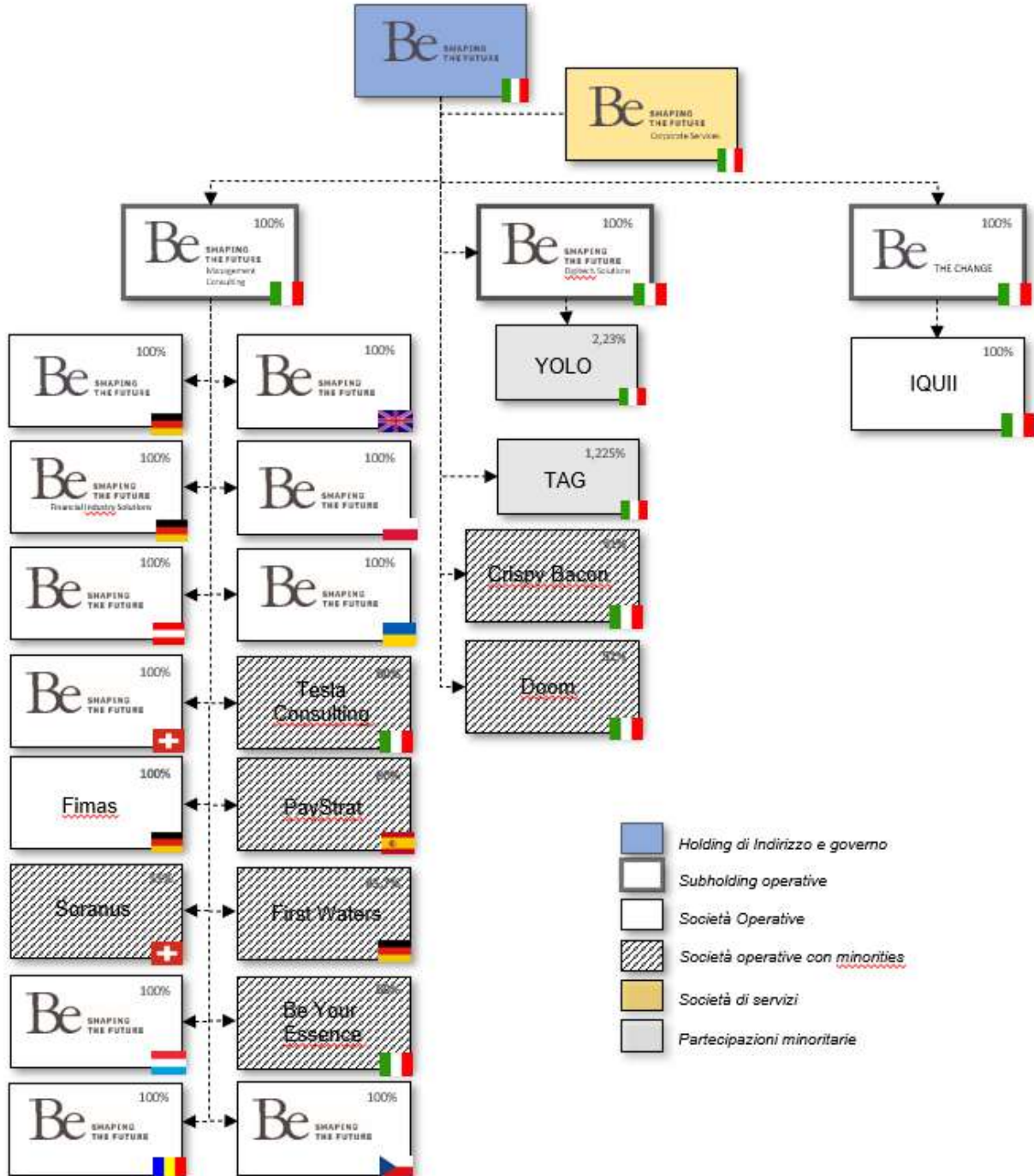
Be Shaping The Future S.p.A. (in breve Be S.p.A.), quotata nel Segmento Titoli ad Alti Requisiti (STAR) del Mercato Telematico Azionario (MTA), svolge attività di direzione e coordinamento, ai sensi degli articoli 2497 e seguenti del Codice Civile, nei confronti delle società del Gruppo attraverso attività 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 SL (Pyngo) controllata al 65,26% dalla società Payments and Business Advisors S.L (Paystrat), la società Confinity GmbH, controllata al 100% dalla società Fimas 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 Shpk, 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 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, 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 connesse 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%
DACH 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 beneficio 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 beneficio 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 sottoforma 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 lock-down.

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'informativa 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 finanziari 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 (IFR)	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.

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 SL (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 aggiornati.

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 attualizzare 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 della maggioranza 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 e 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 <i>Fair value</i>	<i>Fair value</i>
Immobilizzazioni Immateriali	18		18
Crediti commerciali	181		181
Crediti Tributarî	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 (<i>FAIR VALUE</i>) (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
<i>Fair value</i> delle quote delle interessenze delle minoranze acquisibile tramite opzione put&call (D)			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 ammor.to 31.12.19	Amm.ti	Decrem.ti	Riclass.	Riclassifica Attività in dismissione	Di cui Aggr. Aziendali	Effetto Cambio	Fondo ammor.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 ammor.to 31.12.20	Amm.ti	Decrem.ti	Riclass.	Riclassifica Attività in dismissione	Di cui Aggr. Aziendali	Effetto Cambio	Fondo ammor.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 ammort.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 Ukraina 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 azzerava 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	Increm.ti	Decrem.ti	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	Ammort.ti	Decrem.ti	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	Incrementi	Decrementi	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 Fimas 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	Ricalssifica 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:

	<i>Note</i>	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	26	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 LAS 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”.

Flussi non monetari							
<i>(Valori in migliaia di Euro)</i>	31.12.2020	Flusso Monetario ⁴	Variazione Area Consolidamento ⁵	Differenze cambio	Variaz. IFRS 16	Altre Variazioni	31.12.2021
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 Tributari**

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	1.978
<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 riverseranno 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 riverseranno 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	<i>Proventi Finanziari</i>	Servizi	<i>Altri costi</i>	<i>Oneri finanziari</i>
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 (IFR)	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
Grivna 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 <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	(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 <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	(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 definite 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 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



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 una 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 evidenziati 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 attualizzare 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.

Sensibilità 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 riepilogate 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'irrelevanza 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 accesi 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:

<i>Società</i>	<i>TFR</i>	variazione delle ipotesi					
		<i>freq. turnover</i>		<i>tasso inflazione</i>		<i>tasso attualizzazione</i>	
		<i>+1%</i>	<i>-1%</i>	<i>+ 1/4 %</i>	<i>- 1/4 %</i>	<i>+ 1/4 %</i>	<i>- 1/4 %</i>
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 sottoforma 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 IAS 7)*”.

<i>(Valori in migliaia di Euro)</i>	31.12.2019	Flusso Monetario ²	Flussi non monetari				31.12.2020
			Variazione Area Consolidamento ³	Differenze cambio	Effetti IFRS 16	Altre variazioni	
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 Correlate	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 GmbH0 (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.zo.o	0	7.962	0	125.000	0	0
Be Think Solve Execute 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
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	
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 ⁽³⁾		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 "Scientific 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 ^(*)	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 Innisbhoffin 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 Innisbhoffin 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.

^(*) 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.

/f/ 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 Iquii 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 dalle 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 correda 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.

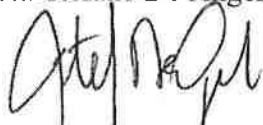
9. Valutazioni conclusive

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 6.890.000,00 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



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.

Procedure di revisione in risposta agli aspetti chiave

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)