



**Dichiarazione consolidata  
di carattere non finanziario 2017  
del Gruppo Be**

(Ai sensi del D.Lgs. 254/2016)

**Be**

# Be

**Dichiarazione consolidata  
di carattere non finanziario 2017  
del Gruppo Be**

*(Ai sensi del D.Lgs. 254/2016)*

Sede Legale:  
Roma - Viale dell'Esperanto,71  
Capitale Sociale:  
27.109.164,85 interamente versato  
Registro delle imprese di Roma  
codice fiscale e partita I.V.A. n. 01483450209

## Indice dei contenuti

<b>1.</b>	<b>LETTERA AGLI STAKEHOLDER.....</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>INDICATORI CHIAVE ECONOMICI, SOCIALI ED AMBIENTALI.....</b>	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>NOTA METODOLOGICA.....</b>	<b>6</b>
<b>4.</b>	<b>STAKEHOLDER ENGAGEMENT E MATRICE DI MATERIALITÀ.....</b>	<b>8</b>
<b>5.</b>	<b>IL PROFILO DEL GRUPPO BE.....</b>	<b>11</b>
5.1	Il Gruppo Be.....	11
5.2	La Capogruppo.....	13
5.3	Il mercato di riferimento.....	14
5.4	La trasformazione del Gruppo.....	15
5.5	Gli Azionisti.....	16
5.6	Il profilo organizzativo: cambiamenti nel periodo di riferimento.....	17
5.7	Il Modello di Corporate Governance.....	18
5.8	Correttezza e responsabilità: Codice etico e modelli 231 e 262.....	18
5.9	Il sistema di controllo e gestione dei rischi.....	20
5.10	Qualità e soddisfazione del Cliente.....	21
5.11	Fornitori ed acquisti di servizi professionali.....	22
5.12	Custodia e tutela dei dati.....	22
<b>6.</b>	<b>VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO.....</b>	<b>24</b>
6.1	Risultati economico-finanziari 2017.....	24
6.2	Valore economico distribuito per stakeholder.....	24
<b>7.</b>	<b>ASPETTI SOCIALI.....</b>	<b>25</b>
7.1	Il capitale umano.....	25
7.2	L'occupazione.....	26
7.3	Diversità e pari opportunità.....	26
7.4	Formazione e sviluppo del personale.....	27
7.5	Salute e sicurezza del personale.....	28
7.6	Welfare.....	29
7.7	Aspetti sociali: la comunicazione.....	29
7.8	Relazioni ed impatti sulle comunità locali.....	30
<b>8.</b>	<b>LA PERFORMANCE AMBIENTALE DEL GRUPPO BE.....</b>	<b>31</b>
8.1	Utilizzo efficiente delle risorse materiali.....	32
8.2	Consumi energetici.....	32
8.3	Mobilità sostenibile.....	33
8.4	Emissioni ambientali.....	33
<b>9.</b>	<b>INDICATORI DI PERFORMANCE.....</b>	<b>34</b>
<b>10.</b>	<b>TABELLA DI RACCORDO TRA TEMI MATERIALI E TOPIC GRI-G4.....</b>	<b>43</b>
<b>11.</b>	<b>TABELLA DEGLI INDICATORI STANDARD GRI-G4 CORE.....</b>	<b>44</b>
<b>12.</b>	<b>RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE.....</b>	<b>48</b>

## 1. Lettera agli stakeholder

[G4-1]

E' con sommo piacere che quest'anno presentiamo la prima dichiarazione consolidata di carattere non finanziario del Gruppo Be ai sensi del D.Lgs. 254/2016 relativa all'esercizio 2017.

Il presente documento rappresenta il primo passo del Gruppo Be verso una logica di trasparenza sui temi di sostenibilità economica, sociale ed ambientale verso i nostri stakeholder, in primis clienti, investitori ed azionisti, dipendenti e comunità locali.

Tale documento verrà aggiornato annualmente al fine di informare con costanza sulle azioni avviate e sui risultati raggiunti.

Il report 2017 illustra le principali informazioni di carattere economico-finanziario e le iniziative svolte in ambito sostenibilità negli ultimi anni evidenziando quello che è il modus operandi del Gruppo in termini di principi, procedure ed attività ed anche l'impegno e l'impatto che il Gruppo ha sulla società e sull'ambiente in cui opera.

A supporto dell'analisi qualitativa, il report include anche indicatori quantitativi utili a rappresentare l'andamento del Gruppo nell'anno di riferimento e, ove possibile, un confronto con il passato, fornendo una visione di insieme che comprende anche le numeriche relative al personale, che è la principale risorsa ed asset del Gruppo.

Il 2017 si chiude con un organico di 1.114 risorse, con una crescita di 29 unità rispetto al 2016 che testimonia il processo di consolidamento del Gruppo Be in preparazione delle nuove sfide che ci aspettano in termini di incremento dimensionale, in particolare sul perimetro estero.

Non sono tuttavia solo questi gli obiettivi che il Gruppo Be si era posto. La crescita raggiunta infatti è il risultato di un forte impegno nei confronti delle proprie persone, dello sviluppo delle professionalità e dell'innovazione nei servizi offerti.

Riteniamo che la formazione e l'aggiornamento continuo dei dipendenti sia una delle leve principali per lo sviluppo e l'accrescimento delle competenze e per il raggiungimento dei più elevati standard di qualità che società, mercato e clienti ci richiedono.

Vi auguro una buona lettura, confidando che il lavoro di sintesi delle informazioni possa essere d'aiuto nel comprendere approfonditamente il valore generato dal Gruppo Be al di là dei risultati economici raggiunti.

**Milano, 15 marzo 2018.**

/s/ Stefano Achermann  
L'Amministratore Delegato

*Stefano Achermann*

## 2. Indicatori chiave economici, sociali ed ambientali

[--]

Il Gruppo Be è cosciente che il ruolo della consulenza direzionale è cambiato nel tempo, così come è ormai ampiamente accettato che ogni azienda, oltre a fare profitto deve avere un impatto positivo sul sociale e sull'ambiente.

Il Gruppo Be è impegnato nel costruire una economia sostenibile che generi benefici di lungo periodo attraverso l'intera organizzazione di cui è composto.

La responsabilità sociale è tenuta in particolare considerazione da parte del Gruppo Be e gioca un ruolo importante nel costruire un mondo lavorativo migliore ed una comunità responsabile capace di proteggere l'ambiente, educare le proprie persone e prosperare promuovendo innovazione e generando nuovo business.

Le comunità intorno a noi hanno un profondo impatto sul futuro del Gruppo. L'impatto più significativo che possiamo avere sulla società è di sostenere la stabilità e la crescita economica globale e locale attraverso il nostro lavoro.

La leadership operativa della Corporate Social Responsibility del Gruppo Be è del CEO, che stabilisce gli obiettivi e assicura che gli sviluppi della sostenibilità siano monitorati.

Al fine di rafforzare il supporto strategico e la governance per la sostenibilità il Gruppo Be ha definito, nel proprio regolamento organizzativo, quelle che sono le responsabilità nel monitoraggio e nella rendicontazione degli impatti di sostenibilità.

### Indicatori di sintesi

		2017	2016
Numero nazioni con presenza diretta del Gruppo Be		9	8
Numero totale di dipendenti		1.114	1.085
Distribuzione dipendenti per fascia d'età in %	< 30 anni	19%	n.d.
	30-50 anni	60%	n.d.
	> 50 anni	21%	n.d.
Numero di Partner Dirigenti per genere	Donne	5	5
	Uomini	34	31
Valore della Produzione Totale (€/Mln)		129,7	136,7
Valore della Produzione per area di attività (€/Mln)	Business Consulting	98,3	102,3
	ICT Solutions	31,3	34,3
	Altro	0,1	0,1
Valore della Produzione per clientela(€/Mln)	Banche	105,0	112,9
	Assicurazioni	13,2	13,6
	Industria	9,3	10,2
	Pubblica Amministrazione	2,1	0,0
	Altro	0,1	0,0

### 3. Nota metodologica

[G4-17; G4-28; G4-31]

Il presente documento rappresenta la prima dichiarazione consolidata di carattere non finanziario (di seguito anche “Bilancio di Sostenibilità” o “Dichiarazione”) del Gruppo Be, preparato in ottemperanza al Decreto legislativo n.254 del 30 dicembre 2016 (di seguito anche “Decreto”).

Tale Dichiarazione è stata redatta nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell’attività del Gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell’impatto dallo stesso prodotto e copre i temi ritenuti rilevanti e previsti dall’art. 3 del D.Lgs. 254/16 con riferimento all’esercizio 2017.

In particolare la definizione degli aspetti rilevanti per il Gruppo e per i suoi stakeholder è avvenuta in base a un processo strutturato conforme agli standard di riferimento: le linee guida del Global Reporting Initiative - GRI e lo standard AA1000APS di Accountability entrambi focalizzati sul principio di materialità. Tale processo ha tenuto in considerazione anche le richieste del sopracitato Decreto ed è descritto in dettaglio nel paragrafo “Stakeholder engagement e matrice di materialità”.

La Dichiarazione è stata preparata secondo le linee guida per il reporting di sostenibilità del Global Reporting Initiative (GRI) nella versione G4-Core e tenendo conto, ove opportuno, degli orientamenti delle Linee Guida emanate alla Commissione Europea.

Le informazioni sono riportate con riferimento al periodo intercorrente tra il 1 gennaio 2017 ed il 31 dicembre 2017 e sono altresì presenti dati relativi al periodo 1 gennaio 2016 – 31 dicembre 2016 al fine di fornire un raffronto con l’esercizio precedente, in alcuni casi solamente sommario e qualitativo come previsto dal suddetto Decreto.

La presente Dichiarazione è stata predisposta ispirandosi ai principi di materialità, inclusività degli stakeholder, completezza, equilibrio, comparabilità, accuratezza, tempestività, chiarezza ed affidabilità.

È parte integrante della Dichiarazione la sezione 11 “Tabella degli indicatori standard GRI-G4 Core” riportata al fine di dare completa evidenza della copertura degli indicatori GRI associati ad ogni tematica emersa come materiale. Inoltre sotto ogni capitolo/paragrafo è riportato il riferimento agli indicatori trattati.

Il perimetro di rendicontazione è relativo alla capogruppo Be Think, Solve, Execute S.p.A. e alle società controllate consolidate integralmente al 31 dicembre 2017, eccetto per le seguenti informazioni:

- le informazioni relative all’intensità energetica, con riferimento all’indicatore EN5 “Intensità energetica”, riguardano l’intero perimetro del Gruppo Be ad esclusione delle società Be TSE AG e Be Think Solve Execute RO S.r.l. poichè non rilevanti nel fornire una rappresentazione delle attività di impresa;
- le informazioni relative all’intensità delle emissioni CO<sub>2</sub>, con riferimento all’indicatore EN18 “Intensità delle emissioni di gas ad effetto serra”, riguardano l’intero perimetro del Gruppo Be ad esclusione delle società Be TSE AG e Be Think Solve Execute RO S.r.l. poichè non rilevanti nel fornire una rappresentazione delle attività di impresa;
- le informazioni sulla diversità, con riferimento all’indicatore G4-LA13 “Rapporto tra salario base e remunerazione per genere e categoria di dipendente” riguardano tutto il perimetro ad esclusione delle società tedesche, austriache e svizzere per le quali, secondo il Data Protection Act locale, non è consentito comunicare all’esterno dati relativi alla remunerazione del personale dai quali possa essere desunta l’informazione relativa al singolo dipendente. Tale omissione è prevista secondo i principi GRI e riportata coerentemente nella sezione 11 “Tabella degli indicatori standard GRI-G4 Core”.

Si segnala che nel corso del 2017 si è registrata una variazione di perimetro a seguito dell’acquisizione di FIMAS GmbH in Germania e di Paystrat in Spagna.

Per garantire l'affidabilità dei dati, è stato limitato il più possibile il ricorso a stime. Ove presenti, le stime sono state opportunamente segnalate e dettagliate nel testo. Di seguito si riportano le principali metodologie di calcolo e assunzioni per gli indicatori di prestazione di carattere non finanziario riportati nella presente dichiarazione:

- i dati di consumo elettrico contengono alcune stime basate sulle serie storiche precedenti, a causa della mancanza dei dati di consuntivo del fornitore alla data di predisposizione della Dichiarazione. Si segnala inoltre che nel 2017 il Gruppo non ha fatto ricorso a certificati di garanzia d'origine per l'utilizzo di energia da fonti rinnovabili;
- i dati relativi alle emissioni indirette energetiche di scopo 2 (derivanti da elettricità acquistata da rete elettrica nazionale) sono stati calcolati utilizzando fattori di emissione tratto da Confronti internazionali Terna e database esterni con base dati IEA (International Energy Agency);
- i dati relativi alle emissioni generate da viaggi in treno sono stati calcolati per il solo perimetro italiano, facendo riferimento al database Ecopassenger, che utilizza metodologie e fattori di emissione accettati a livello internazionale;
- i dati relativi alle emissioni generate da viaggi in aereo sono stati calcolati per il solo perimetro italiano, facendo riferimento alle tabelle di conversione pubblicate dall'agenzia internazionale delle Nazioni Unite per l'aviazione civile (ICAO).

Il tema relativo ai diritti umani, previsto dall'art.3 del D.lgs. 254/2016, non materiale per il Gruppo, non risulta rilevante ai fini di fornire una rappresentazione delle attività di impresa. Nonostante questo, il Gruppo Be opera in base ad un codice etico interno formalizzato ed adottato da tutti i dipendenti del Gruppo volto a riconoscere e rispettare la dignità personale, la sfera privata ed i diritti della personalità di qualsiasi individuo. In base a tale codice i dipendenti, nello svolgimento delle proprie funzioni, sono tenuti ad una condotta ispirata alla trasparenza ed all'integrità morale, tenuto conto dei vari contesti sociali, economici, politici e culturali di riferimento e, in particolare, ai valori di onestà, correttezza e buona fede. I dipendenti lavorano con colleghi di qualsiasi nazionalità, cultura, religione, razza e ceto sociale ed il Gruppo garantisce e promuove il rispetto della parità di genere e non sono tollerate discriminazioni di alcun tipo.

L'osservanza delle prescrizioni del Codice Etico costituisce parte integrante delle obbligazioni contrattuali dei Dipendenti, secondo quanto previsto dalle normative dei singoli paesi, mentre la loro violazione da parte dei Dipendenti costituisce, a seconda dei casi, un illecito disciplinare (sanzionabile nel rispetto della normativa applicabile) e/o un inadempimento contrattuale e può comportare il risarcimento dei danni eventualmente derivanti da tale violazione nei confronti della Società.

Tutto il personale del Gruppo è assunto con regolare contratto di lavoro ed il rapporto si svolge nel pieno rispetto della normativa contrattuale collettiva del settore di appartenenza, della normativa fiscale, previdenziale ed assicurativa, nonché delle disposizioni in materia di salute e sicurezza e di immigrazione.

Non è tollerata alcuna forma di lavoro irregolare ed è garantito il rispetto dei diritti umani, in particolare attraverso il divieto assoluto del lavoro minorile e dell'impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare.

I dipendenti devono, inoltre, tenere in espressa e costante considerazione il rispetto della persona, della sua dignità e dei suoi valori, evitando qualsivoglia discriminazione fondata sul sesso, l'origine razziale ed etnica, la nazionalità, l'età, le opinioni politiche, le credenze religiose, lo stato di salute, l'orientamento sessuale e le condizioni economico-sociali.

Il Gruppo richiede anche ai propri Collaboratori e Fornitori il rispetto dei fondamentali principi su cui si fonda il Codice Etico, anche in forza di apposite clausole contrattuali. Si rimanda al documento "Codice Etico" pubblicato sul sito della società [www.be-tse.it](http://www.be-tse.it) per ulteriori approfondimenti.



In virtù di queste azioni di presidio messe in atto dal Gruppo, non si rilevano rischi rilevanti sulla tematica.

Si segnala che il Gruppo mantiene elevata la propria attenzione in relazione alle tematiche materiali rendicontate nella presente Dichiarazione e intraprende un percorso di ulteriore miglioramento nell'ambito dei temi e delle politiche praticate per la riduzione degli impatti ambientali, per lo sviluppo di politiche sociali e attinenti al personale, per il rispetto dei diritti umani e per la lotta costante contro la corruzione attiva e passiva. In particolare è previsto di intervenire nel corso del 2018 e del 2019 sui seguenti principali ambiti:

- aggiornamento della valutazione dei rischi con focus specifico su quelli attinenti la sostenibilità, in aggiunta a quanto già previsto dal codice etico e dai Modelli Organizzativi della Capogruppo e delle società controllate (ex D. Lgs. 231/2001);
- aggiornamento ed evoluzione dei sistemi, delle infrastrutture e delle procedure di sicurezza al fine anche di ottemperare agli obblighi derivanti dalla nuova regolamentazione GDPR - General Data Protection Regulation in vigore dal 25 maggio 2018;
- valutazione del progetto pilota di Smart working;
- adozione di policy di comportamento atte a ridurre l'impatto ambientale del Gruppo Be, in aggiunta a quanto già presente.

La periodicità di questa pubblicazione è impostata secondo una frequenza annuale, ai sensi delle disposizioni del D.lgs. 254/2016.

Commenti e domande relative al Bilancio di Sostenibilità possono essere comunicati all'indirizzo di posta [CSR@be-tse.it](mailto:CSR@be-tse.it)

La presente Dichiarazione è disponibile per informazione pubblica e può essere consultata sul sito internet del Gruppo Be: [www.be-tse.it](http://www.be-tse.it)

La Dichiarazione è approvata dal Consiglio di Amministrazione del Gruppo Be in data 15 marzo 2018 ed è sottoposta a revisione da parte di Deloitte & Touche S.p.A., che esprime con apposita relazione distinta un'attestazione circa la conformità della presente Dichiarazione ai sensi dell'art.3, comma 10, del D.lgs. 254/2016, e dell'art.5 del Regolamento Consob n.20267.

#### **4. Stakeholder engagement e matrice di materialità**

*[G4-18; G4-19; G4-20; G4-21; G4-24; G4-25; G4-26; G4-27]*

Il Gruppo ritiene che la partecipazione ed il coinvolgimento dei propri stakeholder nelle scelte di business siano elementi fondamentali per contribuire allo sviluppo dei territori in cui opera; tali fattori infatti consentono di accrescere il rapporto di fiducia tra le parti, favorendo e rafforzando la reputazione di Be come partner affidabile.

Come richiesto dal D.lgs. 254/2016, il Gruppo Be ha definito, attraverso una ricerca interna e varie attività di ascolto dei propri stakeholder, quali fossero gli aspetti realmente rilevanti da rendicontare nella presente dichiarazione. Un argomento è ritenuto "materiale" se è in grado di influenzare le decisioni, le azioni e le performance di un'organizzazione e dei suoi stakeholder.

In particolare, per determinare la rilevanza dei temi per il Gruppo, sono stati intervistati 29 stakeholder ed i risultati sono stati discussi con il top management ed il Comitato Controllo e Rischi.

Gli stakeholder sono stati identificati attraverso un approccio sistematico basato sulla tipologia di servizi offerti e di attività svolte dalle società del Gruppo. Quelli coinvolti più rilevanti sono stati:

- i Dipendenti
- gli Investitori
- i Clienti
- le Comunità locali e territoriali
- i Fornitori
- le Scuole, le Università, gli Enti di ricerca

In generale i soggetti coinvolti nella rilevazione dei temi materiali sono stati i referenti diretti del singolo stakeholder (vedi per esempio l'azionariato qualificato), mentre in altri casi sono state intervistate le interfacce del Gruppo Be verso il singolo stakeholder (es. la funzione "Be Investor Relator" come interfaccia verso l'azionariato diffuso).

Per la predisposizione dei questionari, i temi da sottoporre a valutazione sono stati identificati attraverso un'attività di benchmarking effettuata sui principali competitor italiani ed internazionali, che ha portato a scremare il numero totale di temi materiali fino ad arrivare a 15, scartando quelli con bassa significatività oppure non applicabili al Gruppo Be. Sono stati quindi coinvolti direttamente la dirigenza, i responsabili HR ed i dipendenti del Gruppo Be, i principali investitori con share superiore al 5%, la struttura di Investor Relations, i principali clienti, i principali fornitori «core», le comunità locali e territoriali nonché le università con le quali il Gruppo collabora.

Il questionario predisposto ha permesso agli *stakeholder* di attribuire una scala di rilevanza (alta, media, bassa, nessuna) a ciascun aspetto di sostenibilità economica, sociale ed ambientale.

L'analisi dei dati raccolti ha quindi permesso la costruzione della matrice di materialità, dalla quale il presente documento fa emergere priorità ed aspetti ritenuti significativi per la sostenibilità raggiunta e perseguibile in futuro dal Gruppo Be. La matrice di materialità è stata discussa con il Top Management ed in seguito condivisa con il Consiglio di Amministrazione del Gruppo Be.

La matrice di materialità permette di rappresentare gli aspetti rilevanti sia per il Gruppo Be che per i suoi *stakeholder*. Sull'asse verticale è riportata l'influenza dei temi materiali sulle valutazioni e sulle decisioni degli *stakeholder* mentre su quello orizzontale è riportata la significatività degli impatti economici, ambientali e sociali del Gruppo Be

Gli aspetti materiali individuati sono 15 (1 economico, 4 ambientali, 10 sociali). Quelli maggiormente rilevanti (formazione ed istruzione del personale, performance economico-finanziaria, privacy e sicurezza dei dati e delle informazioni, anti-corrruzione) ricadono nell'area evidenziata in grigio scuro, mentre nelle aree in grigio più chiaro si trovano quelli che hanno una rilevanza media e bassa e che sono alternativamente meno importanti per il Gruppo Be e per gli *stakeholder*. Le tematiche evidenziate in grigio scuro vengono rendicontate dettagliatamente nel presente report, le altre a minor rilevanza sono anch'esse rendicontate in modo tale da rappresentare sinteticamente le modalità di gestione del tema da parte del Gruppo Be.

RILEVANZA STAKEHOLDER	ALTA			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formazione ed istruzione del personale</li> <li>• Performance economico finanziaria</li> <li>• Privacy e sicurezza dei dati e delle informazioni</li> <li>• Anticorruzione</li> </ul>
	MEDIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emissioni ambientali</li> <li>• Mobilità sostenibile</li> <li>• Consumi energetici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversità e pari opportunità</li> <li>• Conformità a leggi e reg.</li> <li>• Salute e sicurezza del pers.</li> <li>• Occupazione</li> <li>• Parità di remunerazione tra donne e uomini</li> <li>• Qualità e soddisfazione del cliente</li> <li>• Utilizzo efficiente dei materiali</li> <li>• Relazioni ed impatti sulle comunità locali</li> </ul>	
	BASSA			
		BASSA	MEDIA	ALTA

SIGNIFICATIVITA' ED IMPATTO BE GROUP

La situazione esposta permette anche di valutare le priorità per lo sviluppo dei temi in materia di sostenibilità per il Gruppo Be.

*Si rimanda ad ogni singolo paragrafo per la rappresentazione degli sviluppi futuri.*

## 5. Il profilo del Gruppo Be

### 5.1 Il Gruppo Be

[G4-3; G4-4; G4-6; G4-7; G4-8; G4-9]

**Il Gruppo Be** è tra i principali player italiani nel settore dell'IT Consulting e fornisce servizi di Business Consulting, Information Technology e Professional Services. Grazie alla combinazione di competenze specialistiche, avanzate tecnologie proprietarie ed esperienza consolidata, il Gruppo supporta primarie istituzioni finanziarie, assicurative ed industriali italiane nel migliorarne la capacità competitiva ed il potenziale di creazione di valore.

Con più di 1.100 dipendenti e sedi in Italia, Germania, Regno Unito, Svizzera, Austria, Polonia, Ucraina, Spagna e Romania il Gruppo ha realizzato nel corso del 2017 un valore della produzione di 129,7 milioni di Euro.

Il Gruppo Be è costituito da una Capogruppo, denominata Be Think, Solve, Execute S.p.A. (in breve Be S.p.A.), quotata alla Borsa Italiana nel "Segmento Titoli ad Alti Requisiti" (STAR) del Mercato Telematico Azionario (MTA), e da Società di servizi operanti principalmente nello spazio economico europeo e controllate ai sensi dell'art. 2359 del codice civile

La missione del Gruppo è quella di creare, consolidare ed affermare una leadership permanente e continuativa nei servizi professionali a supporto dell'evoluzione dell'industria dei servizi finanziari europei.

La proposizione di valore si fonda su un gruppo di specialisti dei Financial service e dell'Insurance in continua crescita per numero e specializzazione, con profonda conoscenza del settore e delle dinamiche di trasformazione che lo interessano di tempo in tempo.

Il Gruppo Be persegue la ricerca dell'eccellenza professionale, la partecipazione concreta e fattiva al processo di creazione di valore dell'industria dei servizi finanziari in Europa, promuove lo sviluppo e l'accrescimento della conoscenza di settore, presta attenzione alla ricerca ed alla crescita dei talenti, vuole realizzare il migliore utilizzo del capitale umano ed economico disponibile.

L'intero Gruppo si ispira a principi di coesione, collaborazione, lavoro di gruppo, etica professionale, rispetto della diversità positiva, sintesi tra culture ed esperienze di lavoro eterogenee. Esso promuove l'acquisizione, la sedimentazione, l'organizzazione e la diffusione della conoscenza specialistica al fine di gestirne l'immediato utilizzo produttivo a supporto della trasformazione dell'industria dei servizi finanziari.

*Principali società controllate in Italia ed all'estero*

Il segmento del **Business Consulting** è focalizzato sulla capacità di supportare l'industria dei servizi finanziari nella capacità di implementare strategie di business e/o realizzare rilevanti programmi di cambiamento. Competenze specialistiche sono in continuo sviluppo nelle aree dei sistemi di pagamento, delle metodologie di planning & control, nell'area della "compliance" normativa, nei sistemi di sintesi e governo d'azienda nei processi della finanza e dell'asset management.

*Settore di attività prevalente*  
*Ricavi della linea al 31.12.2017*  
*Sedi operative*

Banking, Insurance.  
98,3 milioni di euro  
Roma, Milano, Londra, Kiev, Varsavia, Monaco,  
Vienna, Zurigo, Francoforte, Madrid.

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

- **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 Think, Solve, Execute, possiede il 100% del capitale sociale di Be Consulting S.p.A..
- **iBe TSE 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. Dal 2012, Be Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della società. Nel corso del 2014 la società ha cambiato denominazione sociale dalla precedente Bluerock Consulting Ltd.
- **Be Sport, Media & Entertainment Ltd.** Costituita ad agosto 2014 con sede a Londra, partecipata al 75% dalla Ibe TSE Limited, offre servizi in ambito analisi e valorizzazione del patrimonio dati, “loyalties programs”, distribuzione digitale di contenuti di proprietà, trasformazione “cashless” di complessi sportivi e grandi siti museali
- **LOC Consulting Ltd.** Società con sede a Londra, è specializzata nei servizi di consulenza per la gestione di programmi di trasformazione complessi nel settore finanziario e pubblico. La Società iBe TSE Limited detiene il 100% del capitale sociale della società.
- **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. Dal secondo trimestre 2017 Be Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della società.
- **Be Poland Think, Solve and Execute, sp zo.o.** Costituita a gennaio 2013 con sede a Varsavia, dal secondo trimestre 2017 Be Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della società.
- **Be Think, Solve Execute GmbH ( già Targit GmbH).** Società con sede a Monaco di Baviera specializzata nei servizi di consulenza ICT prevalentemente nel mercato tedesco, austriaco e svizzero, opera attraverso le due controllate al 100% Targit GmbH Wien con sede a Vienna e Be TSE Switzerland AG con sede a Zurigo. Al 30 giugno 2017 Be Consulting S.p.A. controlla il Gruppo con una percentuale pari al 90,00%.
- **R&L AG.** Società con sede nei pressi di Monaco di Baviera, partecipata al 58,84% da Be Think, Solve Execute GmbH, è specializzata nella Consulenza e soluzioni IT nel settore pagamenti ed, in particolare, nell'ambito SWIFT.
- **FIMAS GmbH.** Società con sede a Francoforte, partecipata al 60% da Be Think, Solve Execute GmbH, è specializzata nei servizi di consulenza e IT per “asset manager”, Borse, “CSD”, “clearing house” e banche depositarie. La società detiene una partecipazione in Confinity GmbH pari al 50%.
- **Payments and Business Advisors S.L. (nome commerciale Paystrat).** Società con sede a Madrid, partecipata al 60% 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%.

Il segmento dell'**ICT Solutions** ha la capacità di unire la conoscenza del business a soluzioni tecnologiche, prodotti e piattaforme dando vita a linee di business tematiche anche intorno ad applicazioni leader di segmento ad elevata specializzazione;

<i>Settori di Attività prevalenti</i>	Banking, Insurance, Energy e Pubblica Amministrazione.
<i>Ricavi della Linea al 31.12.2017</i>	31,3 milioni di Euro.
<i>Sedi operative</i>	Roma, Milano, Torino, Spoleto, Pontinia, Bucarest.

Il Gruppo Be opera nel Settore ICT Solutions attraverso le seguenti società controllate:

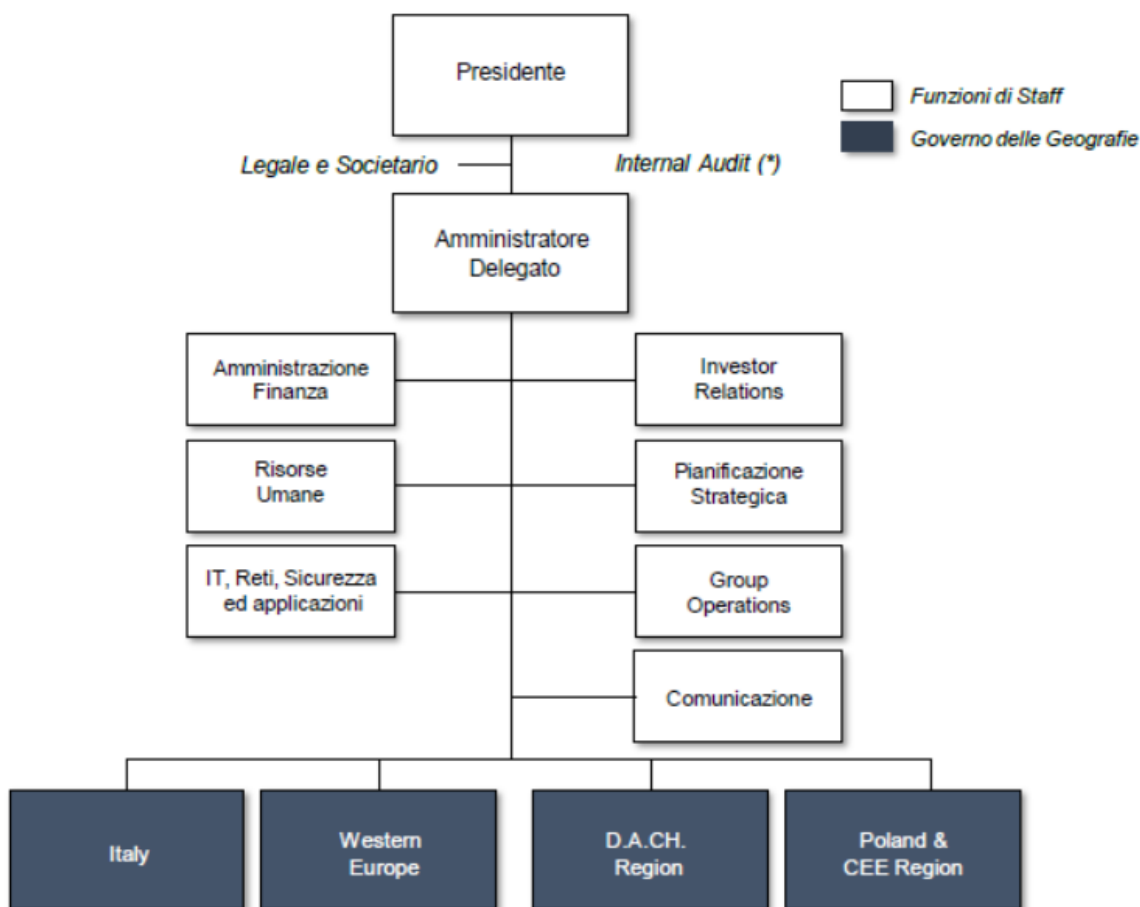
- **Be Solutions S.p.A.** ha l'obiettivo di offrire soluzioni e servizi specializzati di system integration su prodotti/piattaforme proprietarie o di soggetti terzi leader di mercato. Negli anni scorsi particolare competenza è stata sviluppata nei sistemi di controllo e governo di impresa, nel settore assicurativo, nella gestione della multicanalità e nei sistemi di *billing* per il segmento delle utilities. Sono attive allo stato collaborazioni e partnership con alcuni dei principali "*player*" di riferimento dell'industria ICT (Oracle, Microsoft, IBM). Le partnership riguardano: la rivendita del software a catalogo, l'accesso a percorsi di formazione e certificazione delle risorse nonché l'aggiornamento professionale sui principali sviluppi dell'offerta di settore dei due "*providers*". In data 25 settembre 2017 è stato sottoscritto l'atto di fusione per incorporazione delle società Be Professional Services S.p.A. e Be Enterprise Process Solutions S.p.A. nella Be Solutions Solve, Realize & Control S.p.A, aziende operanti nel segmento dei servizi ICT e ed allo sviluppo di servizi, soluzioni e piattaforme in area BPO/DMO con obiettivo di implementare/gestire attività di "Business Process Outsourcing" ovvero l'esternalizzazione di interi processi aziendali attraverso l'utilizzo di soluzioni tecnologiche e l'apporto di risorse specialistiche. L'atto di fusione ha decorrenza, agli effetti civilistici, dalla data del giorno 1 ottobre 2017; ai soli fini di cui all'articolo 2501 ter n. 6 del codice civile, le operazioni delle società incorporate saranno imputate al bilancio della società incorporante dal giorno 1 gennaio 2017 e dalla stessa data decorreranno anche gli effetti fiscali.
- **Be Think Solve Execute RO S.r.l.** costituita a luglio 2014 con sede a Bucarest, sviluppa le attività in "*near shoring*" del Gruppo nel settore della "*System Integration*" su progetti ad elevata complessità.
- **Iquii S.r.l.** Nata nel 2011, è specializzata nello sviluppo di applicazioni web e mobile, nella progettazione di "wearable" e nella gestione dell'"Internet of Things"; ha inoltre competenze rilevanti nella gestione dei "Social Media", nel "Marketing Integrato e nelle Digital PR".

## 5.2 La Capogruppo

[G4-3; G4-5]

La capogruppo, denominata Be Think, Solve, Execute S.p.A. (in breve Be S.p.A.) è una Holding mista con ruolo di gestione di partecipazioni ed erogazione di servizi al Gruppo. Ha sede a Roma e svolge attività di direzione e coordinamento ai sensi degli articoli 2497 e seguenti del codice civile, nei confronti delle società del Gruppo attraverso attività di controllo e coordinamento nelle scelte gestionali, strategiche e finanziarie delle controllate nonché di gestione e controllo dei flussi informativi ai fini della redazione della documentazione contabile sia annuale che periodica.

L'organizzazione della Capogruppo è rappresentata nella figura sottostante:



(\*) La Funzione Internal Audit risponde direttamente al Consiglio di Amministrazione

In linea generale possono essere distinte: “Funzioni di Staff” volte a assicurare il funzionamento operativo del Gruppo e “Linee di Governo delle Geografie” che promuovono lo sviluppo nei diversi teatri geografici in cui il Gruppo è presente e coordinano le azioni dei CEO delle società locali.

Per ciascuna materia le funzioni di Capogruppo svolgono:

- attività di supporto al Presidente ed al CEO di Gruppo nella gestione degli aspetti strategici e tecnico-operativi necessari alla corretta gestione ed al continuo sviluppo del Gruppo;
- attività di indirizzo, monitoraggio e controllo delle partecipate onde verificare il rispetto dei principi e degli obiettivi per fissati per ciascuna società.

### 5.3 Il mercato di riferimento

[G4-8]

Il Gruppo Be eroga i propri servizi attraverso 16 controllate presenti direttamente in 9 nazioni e 19 sedi.



Il valore della produzione al 31 dicembre 2017 è pari a 129,7 milioni di euro ed è per il 58% realizzato in Italia che è il principale mercato di riferimento ed è dove opera il 75% delle risorse.

Le controllate estere (che rappresentano il 42% del valore della produzione di Gruppo) si attestano a Euro 54,1 milioni.

## 5.4 La trasformazione del Gruppo

[G4-9]

Il Gruppo Be ha subito un profondo cambiamento del proprio core business nell'ultimo decennio, passando dall'essere una azienda specializzata nel Business Process Outsourcing all'essere un Gruppo di Consulenza pan-europeo, con un altrettanto radicale trasformazione della struttura dei ricavi: da 62,5 milioni di euro di valore della produzione nel 2008 a 129,7 Milioni di euro nel 2017, da 1,7 Milioni di euro di Ebitda nel 2008 a 17,2 Milioni di euro nel 2017.

In particolare nel decennio sono stati registrati i seguenti risultati:

- Segmento consulting cresciuto di più di 100 milioni di valore della produzione;
- Costruzione di un Gruppo a livello europeo: + 8 country servite;
- Ritorno al dividendo a partire dal 2014;
- Passaggio da Black List al segmento STAR in meno di 5 anni.

I principali step di evoluzione del decennio sono stati:

- **fine 2007** – avvio della linea di offerta Consulting;
- **2009** – Creazione del marchio Be ed acquisizione di Praxis Calcolo ed Universo Servizi;



- **2012** – Acquisizione di 2C (azienda specializzata in Advanced Analytics, antifrode e big data) e di Bluerock in UK (azienda specializzata in Loyalty, Marketing e pagamenti elettronici);
- **2013** – Avvio della controllata Be Poland in ottica nearshoring, specializzata in Capital Markets;
- **2014** – Acquisizione di Targit in Germania ed Austria e di OSS in Svizzera (aziende specializzate in Capital Markets). Avvio della controllata Be Romania in ottica nearshoring, specializzata nello sviluppo di soluzioni bancarie multichannel;
- **2016** - Acquisizione di R&L in Germania (azienda leader su piattaforma SWIFT), di Iquii in Italia (azienda specializzata su digital e mobile) e di LOC in UK (specializzata in Marketing e Digital);
- **2017** – Acquisizione di FIMAS in Germania (specializzata in servizi per il mercato di borsa) e di Paystrat in Spagna (specializzata nella consulenza nel settore dei pagamenti).

## 5.5 Gli Azionisti

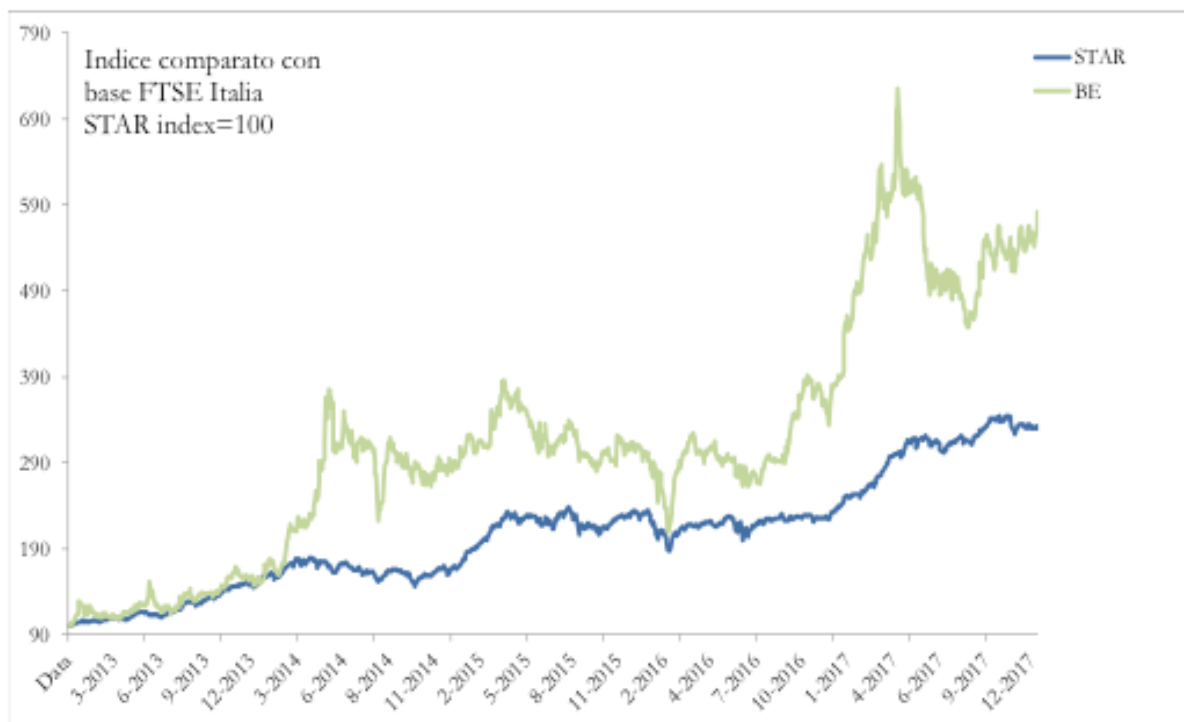
[G4-7]

Al 31 dicembre 2017 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	31.582.225	23,41
iFuture Power in Action S.r.l.	Italiana	13.519.265	10,02
Axxion S.A	Lussemburghese	13.476.237	9,99
Stefano Achermann	Italiana	7.771.132	5,76
LOYS Investment S.A	Lussemburghese	6.893.251	5,11
<b>Flottante</b>		<b>61.655.162</b>	<b>45,71</b>
<b>Totale</b>		<b>134.897.272</b>	<b>100,00</b>

Il Gruppo Be, quotato presso Borsa Italiana, presenta un positivo andamento del titolo, negli ultimi 5 anni costantemente superiore al trend dell'indice STAR, segmento al quale il Gruppo Be appartiene.



Fonte: Banca IMI

## 5.6 Il profilo organizzativo: cambiamenti nel periodo di riferimento

[G4-13]

Nel corso del 2017 il Gruppo Be, nell'ambito della propria strategia di crescita per affermarsi come leader europeo di consulenza, ha rafforzato la sua presenza operativa nell'area DACH (Germania, Austria, Svizzera) ed iberica (Spagna, Portogallo) e trasformato le attività di system integration e Business Process Outsourcing in Italia. In particolare:

- **Febbraio 2017 - Acquisizione del 60% di Fimas GmbH**, “consulting boutique” basata a Francoforte specializzata nei servizi di consulenza ed IT per il mercato dei servizi finanziari, degli “asset manager”, delle Borse, dei CSD, delle “clearing house” e delle banche depositarie, in particolare in ambiti specifici quali il “trading”, “clearing and settlement” di derivati e valori;
- **Febbraio 2017 - Acquisizione del 60% di Paystrat**, società di consulenza spagnola specializzata in servizi di “advisory” agli operatori dell'industria dei pagamenti, su temi quali strategie di segmentazione, “mobile payments”, portafogli digitali, “customer experience”, ottimizzazione delle “performance” e loyalty;
- **Aprile 2017 - Incremento della quota di possesso di Be**, portata al 90%, della propria controllata tedesca **Targit GmbH** ridenominandola **Be TSE GmbH**.
- **Aprile-maggio 2017 - Be Consulting S.p.A. ha rilevato** - da alcune controllate estere - le quote possedute dalla propria controllata **iBe Ltd**: il 66,67% di Be TSE GmbH (in aprile), il 95% di Be Ukraine Think Solve Execute Llc (in aprile) e il 93% di Be Poland Think Solve

Execute (in maggio), oltre le quote residuali detenute da terzi pari al 7%, portando la quota di partecipazione nella società al 100%.

- **Settembre 2017 - Nascita del nuovo polo ICT e BPO**, attraverso il completamento della fusione per incorporazione delle società Be Professional Services S.p.A. e Be Enterprise Process Solutions S.p.A nella Be Solutions Solve, Realize & Control S.p.A, aziende operanti nel segmento dei servizi ICT e BPO, realizzando attraverso la loro integrazione, un unico soggetto economico da oltre Euro 40 milioni di fatturato, 450 dipendenti ed interessanti opportunità di crescita negli ambiti di “system integration”, sviluppo di soluzioni tecnologiche e digitalizzazione di processo. L’atto di fusione ha decorrenza, agli effetti civilistici, dalla data del giorno 1 ottobre 2017; ai soli fini di cui all’articolo 2501 ter n. 6 del codice civile, le operazioni delle società incorporate sono imputate al bilancio della società incorporante dal giorno 1 gennaio 2017 e dalla stessa data decorreranno anche gli effetti fiscali.

## 5.7 Il Modello di Corporate Governance

[G4-34]

In ottemperanza a quanto previsto dall’art.123 bis del TUF e dalle Istruzioni al Regolamento dei Mercati, in occasione dell’assemblea di approvazione del bilancio, il Gruppo Be redige una relazione annuale sul proprio sistema di governance, evidenziando il livello di adesione ai principi ed alle raccomandazioni contenute nel Codice di Autodisciplina ed alle best practice internazionali.

Nel rispetto dello Statuto, il modello di amministrazione e controllo adottato dal Gruppo Be, si caratterizza per la presenza dei seguenti Organi e Comitati:

- Assemblea dei Soci;
- Consiglio di Amministrazione;
- Collegio Sindacale;
- Comitato per le Nomine e per la Remunerazione;
- Comitato Controllo e Rischi;
- Organismo di Vigilanza;
- Società di Revisione legale dei conti.

Si rimanda al documento “Relazione sul Governo Societario e sugli Assetti Proprietari” ed al documento “Statuto Be in vigore” sul sito della società [www.be-tse.it](http://www.be-tse.it) per ulteriori approfondimenti.

## 5.8 Correttezza e responsabilità: Codice etico e modelli 231 e 262

[G4-56; DMA "Anticorruzione"; G4-SO5; DMA "Conformità leggi e regolamenti"]

Nel convincimento che l’etica nella conduzione degli affari sia da perseguire congiuntamente al successo dell’impresa ed alla riduzione del rischio, il Gruppo conforma la propria attività interna ed esterna al rispetto dei principi contenuti nel proprio **Codice Etico** che identifica i valori condivisi, i principi e i doveri in termini di gestione del business, standard di lavoro, rispetto dei diritti umani e rispetto dell’ambiente a cui tutti coloro che operano per le Società del Gruppo devono attenersi.

In particolare, l'implementazione del Codice Etico mira a minimizzare i rischi di **impatto sociale**, legati anche al personale, derivanti da:

- rispetto delle leggi;
- dignità, uguaglianza ed integrità;
- rapporti con la Pubblica Amministrazione e con le Autorità di Vigilanza;
- rapporti con partiti politici ed organizzazioni sindacali;
- rapporti con i Fornitori di beni e servizi;
- rapporti con i Clienti;
- Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro;
- Riservatezza.

La formulazione di questo sistema di valori è corredata da standard di comportamento, inclusi quelli relativi alla prevenzione di comportamenti di corruzione, che devono essere applicati, senza eccezione alcuna, da tutti i Manager e i dipendenti di tutte le Società del Gruppo Be.

Si rimanda al documento «Codice Etico» sul sito della società [www.be-tse.it](http://www.be-tse.it) per ulteriori approfondimenti.

Il Gruppo Be, in ottemperanza al D. Lgs. nr. 231/2001, ha inoltre implementato per l'ambito italiano ed in fase di estensione per l'estero, un modello ed un sistema di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire costantemente i rischi derivanti da comportamenti illeciti, al fine di assicurare sempre maggiori condizioni di correttezza e trasparenza nella conduzione degli affari e delle attività aziendali.

I principali comportamenti illeciti previsti nel suddetto modello organizzativo riguardano:

- reati nei rapporti con la pubblica amministrazione;
- delitti di criminalità organizzata e reati transnazionali;
- reati societari e di “market abuse”;
- reati di omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro;
- reati di ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio;
- delitti in materia di violazione del diritto d'autore ai delitti informatici ed al trattamento illecito di dati;
- reati ambientali.

Si rimanda al documento «Modello Organizzativo in vigore» sul sito della società [www.be-tse.it](http://www.be-tse.it) per ulteriori approfondimenti.

Nel Gruppo Be, quanto alle disposizioni della Legge n. 262/05, è presente un sistema di controllo interno per il presidio del processo di formazione dell'informativa finanziaria che si inserisce nel contesto del più ampio Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi. Tale sistema è volto a garantire che la gestione dei processi amministrativo-contabili sia adeguata ad assicurare, con ragionevole certezza, l'attendibilità dell'informativa finanziaria e la capacità del processo di redazione del bilancio di produrre tempestiva e affidabile informativa contabile e finanziaria, secondo i principi contabili di riferimento adottati.

In particolare, i controlli di “secondo livello” ed i test amministrativi, previsti dalla Legge n. 262/05, vengono realizzati dal Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili, al fine di rispettare

l'attuale disciplina in materia, regolamentata dall'art. 154-bis del D. Lgs 58/98 (TUF) che prevede, tra l'altro, che lo stesso predisponga adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio di esercizio e, ove previsto, del bilancio consolidato, nonché di ogni altra comunicazione di carattere finanziario.

## 5.9 Il sistema di controllo e gestione dei rischi

[G4-14; G4-34]

Il Consiglio di Amministrazione, nell'ambito della definizione dei piani strategici, industriali e finanziari, ha definito la natura ed il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici del Gruppo Be, includendo nelle proprie valutazioni anche i rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività del gruppo.

Il Consiglio di Amministrazione, con l'assistenza del Comitato Controllo e Rischi, definisce le linee di indirizzo del sistema di controllo interno, in modo che i principali rischi afferenti alle Società del Gruppo Be possano essere correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando inoltre il grado di compatibilità di tali rischi con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati.

Il Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi del Gruppo Be (di seguito «SCI GR») è conforme ai principi contenuti nel Codice di Autodisciplina. Il SCI GR è costituito da un insieme di regole, procedure e strutture organizzative volte a contribuire in modo proattivo – attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi – alla salvaguardia del patrimonio sociale del Gruppo Be, ad una efficiente ed efficace conduzione del Gruppo in linea con le strategie aziendali definite dal Consiglio di Amministrazione, all'attendibilità, accuratezza e affidabilità e la tempestività dell'informativa (non solo finanziaria), e, più in generale, al rispetto delle vigenti disposizioni legislative e regolamentari. Tale Sistema, quale parte integrante dell'attività di impresa, coinvolge e si applica a tutta la struttura organizzativa del Gruppo Be: dal Consiglio di Amministrazione di Be e delle società dalla stessa controllate, al Management di Gruppo ed al personale aziendale.

Il modello di valutazione adottato prevede le seguenti macro-fasi:

- identificazione e valutazione dei rischi;
- valutazione dell'adeguatezza delle attività di controllo;
- verifica dell'operatività del sistema di controllo;
- monitoraggio ed evoluzione del sistema di controllo.

Le responsabilità relative all'implementazione, all'applicazione ed al mantenimento del SCI GR sono identificate e diffuse all'interno dell'organizzazione. In particolare, il modello di controllo del Gruppo prevede il coinvolgimento, dei soggetti di seguito identificati:

- il Consiglio di Amministrazione, che svolge un ruolo di indirizzo e di valutazione dell'adeguatezza e dell'effettivo funzionamento del sistema di controllo interno assicurandosi che i principali rischi siano individuati e gestiti;
- il Comitato Controllo e Rischi con il compito di supportare, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, nonché quelle relative all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche;
- l'Amministratore Incaricato del SCI GR, che sovrintende alla funzionalità del sistema di controllo interno, nonché coordina tutti i soggetti coinvolti nel SCI GR;

- il Responsabile della Funzione di Internal Audit, incaricato di verificare l'operatività e l'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi; predisporre relazioni periodiche contenenti adeguate informazioni sulla propria attività, sulle modalità con cui viene condotta la gestione dei rischi nonché sul rispetto dei piani definiti per il loro contenimento;
- Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, incaricato di implementare le procedure amministrativo-contabili che regolano la formazione dell'informazione finanziaria periodica;
- Il Collegio Sindacale incaricato di vigilare sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza del SCIGR;
- l'Organismo di Vigilanza incaricato di vigilare sull'adeguatezza delle soluzioni organizzative adottate per l'attuazione del SCIGR con riferimento al Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/2001.

Si rimanda al documento «Relazione sul Governo Societario» sul sito della società [www.be-tse.it](http://www.be-tse.it) per ulteriori approfondimenti.

E' previsto di effettuare nel corso del 2018 un aggiornamento della valutazione dei rischi con focus specifico su quelli attinenti la sostenibilità, in aggiunta a quanto già previsto dal codice etico e dai Modelli Organizzativi della Capogruppo e delle società controllate (ex D. Lgs. 231/2001).

## 5.10 Qualità e soddisfazione del Cliente

*[DMA "Etichettatura di Prodotti e Servizi"; G4-PR5]*

Come risultato della radicale trasformazione che il mondo economico-finanziario sta attraversando, generata dalla rivoluzione digitale, dai cambiamenti regolamentatori e dalla globalizzazione dei mercati, il Gruppo Be, in quanto portatore di cambiamento presso i propri clienti, ritiene che le aziende debbano ripensare la loro strategia e trasformare il loro business model e cultura aziendale. In futuro infatti si assisterà sempre di più alla cooperazione tra business differenti, al fine di creare ecosistemi ed offrire ai clienti soluzioni e servizi cross-settoriali che rispondano alle necessità di base quali la mobilità, la comunicazione, l'assicurazione e la salute.

Nell'attuale situazione, sempre di più in rapida evoluzione, i nostri clienti si aspettano di essere serviti da una squadra di specialisti professionisti in grado di rispettare le tempistiche definite. Si aspettano inoltre un provider di servizi rispondente al loro business, sensibile alle loro necessità e capace di portare valore aggiunto in tempi brevi.

Il Gruppo Be si impegna a fornire tutto ciò ogni giorno, con un focus particolare sull'eccellenza del servizio fornito e su ciò che può aiutare il cliente nell'ottenere un successo sostenibile nel tempo.

L'obiettivo è infatti quello di fornire al cliente le giuste persone, nel posto giusto ed al momento giusto fornendo informazioni e soluzioni rapidamente.

La maggior parte del personale fornisce la propria prestazione professionale presso gli uffici dei clienti, ciò permette di conoscere in tempo reale le loro esigenze ed aspettative, di accrescere la conoscenza delle loro specificità e di costruire soluzioni personalizzate.

Oltre ad avere team operativi impegnati presso il cliente, i nostri manager e partner dirigenti assicurano il controllo di qualità del delivery attraverso un colloquio quasi giornaliero con il cliente al fine di garantire il miglior servizio, mettendo tempestivamente in atto azioni correttive qualora il servizio non corrisponda al livello atteso dal cliente e minimizzare il rischio reputazionale.

Questa modalità di lavoro ci permette di aiutare più efficacemente il cliente, rafforzando la relazione, incrementando la tempestività nel gestire rischi e nell'individuare opportunità di miglioramento.

Nel 2017 e nel 2016 non sono stati effettuati sondaggi formalizzati per la misurazione della soddisfazione cliente essendo questa rilevata "day by day" attraverso le modalità sopra descritte.

## 5.11 Fornitori ed acquisti di servizi professionali

[G4-12]

Il ciclo di produzione dei servizi del Gruppo Be, prevede l'utilizzo quasi esclusivo di informazioni e conoscenza fornito dal personale interno ed esterno, essendo l'output tangibile e visibile del nostro lavoro formato quasi esclusivamente da documenti, reports e file elettronici.

L'approvvigionamento dei materiali, tipicamente carta, dispositivi elettronici (pc, stampanti, ecc) è improntato all'economicità ed alla qualità dei prodotti offerti dai principali e migliori fornitori, i quali sono allineati agli standard di mercato in termini di impatto ambientale e di pratiche di lavoro adottate.

Per quanto riguarda invece l'approvvigionamento di risorse umane esterne, al fine di minimizzare il rischio economico e reputazionale, il Gruppo Be, vincola la fornitura a requisiti definiti nei contratti e che riguardano:

- la proprietà dei prodotti della fornitura;
- i doveri di riservatezza;
- il rispetto dei livelli di qualità e di fornitura a regola d'arte;
- il rispetto degli adempimenti di legge sul personale e sulle contribuzioni assicurative e previdenziali nonché degli adempimenti fiscali collegati;
- il rispetto degli adempimenti di legge su igiene, salute e sicurezza sul lavoro e prevenzione dagli infortuni;
- il rispetto del codice etico del Gruppo Be.

## 5.12 Custodia e tutela dei dati

[DMA "Privacy e Sicurezza dei dati e delle informazioni"; G4-PR8]

La natura dei servizi offerti dal Gruppo Be prevede il trattamento di informazioni relative alla clientela, le quali, nella maggior parte dei casi, sono da ritenersi "confidenziali" in quanto non presenti nella informativa normalmente pubblicata.

Il livello atteso di protezione dell'informazione è quindi elevato a causa dei rischi che un potenziale incidente può comportare in termini economici e reputazionali, sia per il cliente che per il Gruppo Be stesso.

Per questo motivo il Gruppo Be pone una particolare attenzione alla custodia ed alla tutela dei dati, ed ha avviato un programma di aggiornamento ed evoluzione dei sistemi, delle infrastrutture e delle procedure di sicurezza al fine anche di ottemperare agli obblighi derivanti dalla nuova regolamentazione GDPR - General Data Protection Regulation in vigore dal 25 maggio 2018 e di mitigare il rischio della clientela e dell'intero Gruppo Be.

Organizzativamente, all'interno del Gruppo Be, è presente una funzione aziendale globale che ha il compito di definire le linee guida, le policy e le istruzioni operative per la gestione della sicurezza logica delle informazioni, ed i cui compiti sono in particolare:

- definire le strategie di sviluppo dell'informatica con adeguati livelli di sicurezza ed appositi SLA;
- definire i principi generali e le linee guida in materia di sicurezza logica e cybersecurity, coordinando ed indirizzando le attività di volta in volta poste in essere all'interno del Gruppo;
- implementare le misure necessarie alla tutela ed alla sicurezza dei dati promuovendo tutti gli opportuni interventi tecnologici per la tutela delle attività del Gruppo;
- inviare informative per allineare la conoscenza ed i comportamenti a modelli virtuosi ed orientati al contenimento del rischio.

Le attuali principali misure di sicurezza già messe in atto, prevedono:

- l'utilizzo di data center di provider esterni dotati di certificazione ISO 9001 a garanzia della qualità dei principali processi aziendali e di certificazione ISO 27001 per i servizi di datacenter a garanzia della sicurezza dei dati e delle informazioni che sono accessibili esclusivamente a persone autorizzate;
- l'utilizzo di data center dotati di dispositivi di sicurezza fisica (i.e. antincendio, antiallagamento, ...) all'avanguardia;
- l'utilizzo di data center con continuità operativa dell'erogazione dell'energia elettrica e delle infrastrutture di rete locale;
- l'accesso alle sedi del Gruppo Be protetto da sistemi di sicurezza degli accessi fisici;
- la protezione di ogni pc/notebook/server aziendale con antivirus e anti-ransomware aggiornati;
- l'accesso di ogni utente generico esclusivamente attraverso le proprie credenziali di accesso al pc in dotazione ed ai servizi condivisi con le autorizzazioni a lui concesse;
- la definizione di una password policy che fissa la complessità, la ripetibilità e la scadenza periodica della password;
- la connettività verso reti esterne a quella del Gruppo Be protetta da Firewall.

Nel corso del 2016 non sono stati ricevuti reclami relativi a violazione della privacy dei clienti e perdita dei dati, nel corso del 2017 è stato registrato un reclamo da parte di un cliente, immediatamente gestito e per il quale non sono stati rilevate conseguenze.

#### *Il centro di competenza del Gruppo Be sulla Cyber Security*

Il Gruppo Be opera ed offre servizi principalmente alle financial institutions dei principali gruppi bancari ed assicurativi europei. Negli ultimi anni si è registrato un aumento degli attacchi ricevuti da questi soggetti, in alcuni casi con rilevanti danni economici e pesanti ripercussioni in termini di reputazione, credibilità ed affidabilità.

Il Gruppo Be ritiene che solamente l'utilizzo di prodotti all'avanguardia, un approccio integrato dei sistemi di sicurezza ed una governance univoca ed olistica basata su processi ben definiti, possano assicurare al cliente soluzioni con un alto livello di sicurezza e con costi operativi accettabili.

Sulla base di questo contesto il Gruppo Be ha definito una propria proposizione di valore distintiva di Cyber Security. Il Centro di Competenza del Gruppo Be, composto da un team di professionisti con comprovata esperienza pluriennale, offre servizi di consulenza nell'area della Cyber Security, supportando la clientela nell'identificare la migliore soluzione ed aiutando nella costruzione di soluzioni nelle aree del DLP-Data Loss Prevention e Cloud Service Access Brokerage.



## 6. Valore economico distribuito

### 6.1 Risultati economico-finanziari 2017

[DMA "Performance economica"]

Il Gruppo Be ha chiuso l'esercizio 2017 con un valore dei ricavi pari a Euro 129,7 milioni rispetto a Euro 136,7 milioni nell'esercizio 2016 con Ebitda e Utile netto in lieve miglioramento rispetto al 2016.

(valori in milioni di euro)

#### Principali indicatori economici

	FY 2017	FY 2016
Valore della produzione	129,7	136,7
EBITDA	17,2	16,2
EBIT	9,0	9,2
Risultato ante imposte	7,7	7,5
Risultato netto	4,5	4,2

Si rimanda al documento « Relazione Finanziaria Annuale 2017 » sul sito della società [www.be-tse.it](http://www.be-tse.it) per ulteriori approfondimenti

### 6.2 Valore economico distribuito per stakeholder

[G4-EC1]

Il valore economico generato e distribuito rappresentano la capacità di un'azienda di creare ricchezza e di ripartire la stessa tra i propri stakeholder.

Per il Gruppo Be il valore economico generato nel 2017 è pari a 124,2 milioni di euro e viene distribuito al 96,5%.

(valori in migliaia di euro)

#### GRI G4-EC1 Prospetto del valore economico generato e distribuito

	2017	2016
<b>Totale valore economico generato</b>	<b>124.171</b>	<b>130.161</b>
<b>Totale valore economico distribuito</b>	<b>119.765</b>	<b>126.146</b>
- Dipendenti	63.309	61.337
- Fornitori	51.203	60.109
- Azionisti*	3.395	2.317
- Pubblica Amministrazione	1.832	2.207
- Comunità locali e territoriali	26	176
<b>Totale valore economico trattenuto</b>	<b>4.406</b>	<b>4.015</b>

\* la voce contiene la proposta di distribuzione dei dividendi relativi all'esercizio 2017 che il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di proporre all'Assemblea degli Azionisti di Be.

## 7. Aspetti sociali

### 7.1 Il capitale umano

[DMA "Occupazione"]

Il Gruppo Be considera il capitale umano come la risorsa principale alla base del successo e della continuità aziendale e come fattore distintivo per la creazione di servizi e soluzioni innovative per la clientela del Gruppo.

Il numero di dipendenti del Gruppo Be per il 2017 è pari a 1.114 rispetto a 1.085 del 2016 con una crescita per la maggior parte generata dalle nuove acquisizioni sull'estero. Il personale è principalmente concentrato in Italia e nella regione occidentale europea (UK, Germania, Austria).

Il Gruppo BE ritiene fondamentale la capacità di attrarre e trattenere i giovani talenti che ne fanno la propria forza principale. Il personale è infatti composto principalmente da risorse con età media compresa tra i 30 e i 50 anni.

In aggiunta, l'aver attratto nel corso del 2017 112 giovani sotto i 30 anni su di un totale di 228 nuove assunzioni, è espressione dell'attenzione che il Gruppo Be ha nel favorire l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro e come il Gruppo Be sia un importante veicolo di formazione lavorativa per giovani talenti.

Questo impulso viene rafforzato dalle collaborazioni avviate con le principali università italiane consistenti sia nel fornire assistenza nell'orientamento degli studenti sia nel selezionare ed intervistare laureati e laureandi con l'obiettivo di attrarre i migliori talenti.

Per quanto riguarda le cessazioni, rispetto al 2016 è diminuito il tasso di cessazione della fascia di età intermedia (30-50 anni) registrando però un incremento sensibile per i dipendenti sotto i 30 anni.

Nelle principali legal entity del Gruppo, il turnover viene monitorato attraverso una specifica "exit interview" al fine di analizzarne le motivazioni, mantenere un fisiologico equilibrio all'interno dell'organizzazione e porre in essere le opportune azioni migliorative.

La percentuale di risorse di genere femminile è pari al 40%, livello significativo considerando il settore di appartenenza storicamente considerato principalmente maschile.

Per ulteriori informazioni quantitative relative al tema in esame si rimanda agli indicatori di performance del capitolo 9.

#### Indicatori di sintesi

		2017	2016
Numero totale nuovi assunti		228	190
Numero nuovi assunti sotto i 30 anni		112	93
Distribuzione dipendenti per genere in %	Donne	40%	40%
	Uomini	60%	60%
Distribuzione dipendenti per fascia d'età in %	< 30 anni	19%	n.d.
	30-50 anni	60%	n.d.
	> 50 anni	21%	n.d.

## 7.2 L'occupazione

[DMA "Occupazione"; G4-LA1; DMA "Formazione ed istruzione del personale"; G4-LA9; G4-LA11]

L'occupazione è uno dei driver fondamentali del Gruppo Be per sostenere la crescita dimensionale e supportare la motivazione ed il coinvolgimento delle persone in termini di flessibilità, efficienza e produttività.

Nel 2017 il Gruppo Be ha continuato ad assumere costantemente: circa 228 persone sull'intera Europa con un aumento di circa 38 unità rispetto alle assunzioni 2016.

Il Gruppo Be è inoltre consapevole dell'importanza sempre più crescente dell'integrazione tra lavoro e vita personale. Un approccio flessibile al lavoro sta diventando infatti sempre più prioritario per un numero crescente di persone. Consapevole che questo trend continuerà in futuro, il Gruppo Be ha avviato una sperimentazione in ambito smart working per favorire un migliore equilibrio tra vita professionale e vita lavorativa.

Il progetto mira a dare flessibilità al dipendente ed alle sue priorità in termini di vita privata, educazione, famiglia, ecc. . Attraverso l'implementazione di una tecnologia per il lavoro "da remoto" e di un impianto contrattuale flessibile, il Gruppo Be ha permesso ad un team pilota di risorse, di gestire in maniera autonoma il loro bilanciamento tra obiettivi personali ed obiettivi professionali/lavorativi. Terminato il pilota, nel 2018 è previsto l'avvio della fase di allargamento ad ulteriori fasce di dipendenti.

Il Gruppo Be adotta inoltre un sistema strutturato di valutazione delle performance del personale. Il percorso di analisi è annuale e prevede la preparazione di schede qualitative e quantitative con il quale il dipendente viene valutato sia in termini di performance che di accrescimento delle competenze e di sviluppo del profilo professionale. Tale metodologia di valutazione è in corso di estensione a tutte le società del Gruppo.

Per ulteriori informazioni quantitative relative al tema in esame si rimanda agli indicatori di performance del capitolo 9.

## 7.3 Diversità e pari opportunità

[DMA "Diversità e pari opportunità"; "Parità di remunerazione tra donne e uomini"; G4-LA12]

L'approccio adottato dal Gruppo Be è improntato a considerare la diversità come un asset attraverso il quale cogliere tutti i benefici che questa apporta al patrimonio culturale e professionale del Gruppo.

Le differenze culturali ed individuali sono infatti alcuni dei fattori critici di successo per raggiungere una crescita sostenibile nel tempo. Tale approccio è focalizzato sull'inclusione e sulla non discriminazione come leva per migliorare la performance aziendale e valorizzare il talento femminile.

Nel 2017, nel gruppo Be sono in forze 447 donne sostanzialmente stabili rispetto al 2016 e pari al 40% del numero totale di dipendenti del Gruppo.

Relativamente alla parità di remunerazione per profilo professionale, sul perimetro domestico si rileva una sostanziale parità di remunerazione tra generi per il corpo professionale di tipo operativo (Manager, Senior Staff e Professional Staff pari al 70% dei dipendenti totali sull'Italia) con un rapporto tra retribuzione delle donne e retribuzioni degli uomini pari a circa 97%.

Il rapporto si modifica per il livello dei partner dirigenti in cui il rapporto tra retribuzione delle donne e retribuzioni degli uomini è pari a 150%, a testimonianza di un approccio alla remunerazione basato sul valore generato dalla singola risorsa senza discriminazioni di genere.

Le differenze che si rilevano sugli altri profili professionali (rapporto per Back Office Professional pari a 77% e per Administrative Staff pari a 47%) sono dovuti alla composizione dei cluster di analisi che incorporano al loro interno sia figure di tipo dirigenziale che figure di tipo operativo amministrativo.

Sull'estero lo stesso indice è affetto da un'alta variabilità delle remunerazioni medie per singolo genere che, a parità di livello professionale e cluster di appartenenza (donne oppure uomini) possono essere significativamente differenti da paese a paese.

Il Gruppo Be è anche attivamente impegnato nella promozione dell'inclusione in azienda di persone con disabilità. Attraverso la sua controllata Be Consulting ha preso parte nel corso del 2017 a "Piano Emergo 2015", un progetto di "Sperimentazione e sviluppo delle competenze di Disability Management a supporto della gestione delle risorse umane in azienda" con Afol Sud Milano (Agenzia per la Formazione, Orientamento e Lavoro). Tale iniziativa ha lo scopo di fornire un supporto per la stesura di un modello di diversity management che nasce dall'esperienza maturata dalle aziende partecipanti al progetto nell'ambito dell'integrazione socio-lavorativa delle fasce deboli del mercato del lavoro.

La definizione del modello sarà di supporto al Gruppo Be nel processo di compliance normativa al D.Lgs 14 settembre 2015, n.151 che definisce la programmazione di alcune linee guida in materia di collocamento mirato delle persone con disabilità, sulla base di alcuni principi tra cui:

- l'identificazione di un responsabile dell'inserimento lavorativo nei luoghi di lavoro;
- l'imperativo etico, sociale e politico di piena integrazione dei cittadini in difficoltà.

Per ulteriori informazioni quantitative relative al tema in esame si rimanda agli indicatori di performance del capitolo 9.

## 7.4 Formazione e sviluppo del personale

*[DMA "Formazione ed istruzione del personale"; G4-LA9]*

Il Gruppo Be considera la formazione come una delle leve principali per lo sviluppo e la valorizzazione del capitale umano. In particolare è previsto un percorso formativo per le risorse più giovani che da un lato mira a costruire le capabilities alla base del lavoro del consulente dall'altro a formare le skill specialistiche e distintive necessarie all'erogazione dello specifico servizio di consulenza.

La formazione specialistica a livello di singola società del Gruppo viene organizzata in autonomia in base agli specifici servizi erogati dalla società in funzione del mercato di riferimento.

In totale nel 2017 sono state erogate nel Gruppo 15.174 ore di formazione interna in aumento del 20% rispetto alle 12.648 ore del 2016.

Oltre alla formazione specialistica, sono stati via via affiancati corsi di sviluppo delle c.d. "Soft skill" al fine di incrementare le capacità di leadership e di presentazione.

Per ulteriori informazioni quantitative relative al tema in esame si rimanda agli indicatori di performance del capitolo 9.

**Indicatori di sintesi**

	2017	2016
Ore di formazione totali	15.174	12.648
Ore medie di formazione per dipendente	13	11
Ore medie di formazione per livello		
Partner dirigenti	8	11
Manager	10	9
Senior Staff	12	6
Professional Staff	19	11
Back Office Professionals	16	26
Company/Administrative Staff	2	1

**7.5 Salute e sicurezza del personale**

[DMA "*Salute e Sicurezza del personale*"; G4-LA7]

Data la natura dei servizi forniti dal Gruppo Be, gli impatti sulla salute e sulla sicurezza, la cui gestione è obbligatoria in Italia in conformità al D.lgs 81/2008, presentano un livello medio-basso di rischio.

Le procedure applicate in Italia per la gestione della salute e sicurezza del personale consistono:

- nell'aggiornare costantemente la rilevazione dei rischi e dei pericoli per la salute e la sicurezza relativi alle attività svolte dal personale;
- nell'aggiornare costantemente le politiche e le procedure interne di prevenzione dei rischi di incidente;
- nell'assicurare la formazione necessaria tramite corsi sia on line che in aula a seconda del profilo di rischio e del livello di responsabilità del personale;
- nel verificare periodicamente la corretta applicazione delle procedure atte a salvaguardare la salute e sicurezza del personale;
- nell'applicare costantemente impegno per l'eliminazione dei rischi e, ove ciò non sia possibile, la loro riduzione al minimo in relazione alle conoscenze acquisite in base al progresso tecnico;
- nel rispettare i principi ergonomici nell'organizzazione del lavoro, nel concepire i posti di lavoro, nel definire i metodi di lavoro;
- nell'attivare il controllo sanitario dei lavoratori;
- nel promuovere la partecipazione e consultazione dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza;
- nell'individuare ed applicare le misure di emergenza da attuare in caso di primo soccorso, di lotta antincendio, di evacuazione dei lavoratori e di pericolo grave e immediato;
- nell'effettuare la regolare manutenzione di ambienti, attrezzature, impianti, con particolare riguardo ai dispositivi di sicurezza in conformità alla indicazione dei fabbricanti.

Sull'estero, la gestione della salute e sicurezza del personale è demandata alle singole società in ottemperanza alle legislazioni locali.

Per ulteriori informazioni quantitative relative al tema in esame si rimanda agli indicatori di performance del capitolo 9.

## 7.6 Welfare

[--]

In Italia il Gruppo Be si conforma alle prescrizioni legislative in termini di welfare.

Le principali azioni adottate in materia consistono in:

- Previdenza complementare;
- Assistenza sanitaria integrativa;
- Attività di riconciliazione casa-lavoro;
- Buoni pasto.

Inoltre attraverso la contrattazione collettiva ed il confronto con i sindacati sono stati adottati alcuni strumenti di flessibilità a beneficio del dipendente (es. eliminazione della timbratura per il comparto ICT).

Sull'estero, la gestione del welfare è demandata alle singole società in ottemperanza alle legislazioni locali.

## 7.7 Aspetti sociali: la comunicazione

[--]

Il Gruppo Be è cosciente che la promozione di una comunicazione ampia, appropriata, trasparente e tempestiva è fondamentale per mantenere ed alimentare la fiducia verso l'azienda da parte degli stakeholder con i quali interagisce: dipendenti, investitori, clienti, comunità ecc.

Le attività di comunicazione sono organizzate in coerenza con le priorità di business del Gruppo ed in ottemperanza con gli obblighi di informazione al mercato.

Per ciò che riguarda la comunicazione finanziaria, l'obiettivo del Gruppo Be è quello di divulgare agli stakeholder e al mercato finanziario informazioni sull'andamento delle attività aziendali, ottemperando al meglio agli obblighi di legge previsti per le società quotate in borsa nei riguardi delle Autorità di Controllo e Vigilanza (Consob) ed degli Enti di Gestione dei Mercati Regolamentati (Borsa Italiana). Questo ruolo è svolto attraverso la funzione accentrata di "Investor relations".

Questa ha compiti di:

- gestire i rapporti con gli investitori e la comunità finanziaria nazionale ed internazionale nel suo insieme rappresentando i razionali sui quali si fonda il valore dell'azienda;
- rappresentare il punto di contatto tra il Management e la comunità degli analisti - corporate brokers, società di investimento e professionisti del settore – che effettua ricerche ed analisi sull'attività del Gruppo;
- curare la predisposizione di supporti e materiali (brochures, presentazioni, sezioni del website, lettere periodiche agli azionisti, ...) atti a rappresentare al meglio l'attività dell'azienda in coordinamento con la funzione Comunicazione;
- partecipare insieme al Management agli eventi, alle conferenze, agli incontri, ai roadshow - in ambito nazionale ed internazionale - illustrando, risultati, strategie e piani d'azienda;
- promuovere la cultura dell'Investor Relations all'interno dell'azienda onde rendere pienamente consapevole l'operato dei team professionali in termini di importanza della trasparenza e della comunicazione al mercato;
- mantenere aggiornati i registri e gli elenchi di informazioni obbligatorie previste dalla normativa assicurando il corretto trattamento e la tempestiva divulgazione delle informazioni

di natura privilegiata e di quella obbligatoria nonché di tutte quelle informazioni che abbiano impatto significativo sul profilo di rischio dei business del Gruppo.

Al contempo, il Gruppo per tutte le attività di comunicazione commerciale e per la comunicazione interna fa leva sulla funzione accentrata “Comunicazione”, che ha la missione di gestire e valorizzare il portafoglio dei “brand” proprietari, in linea con le indicazioni del Vertice aziendale.

In particolare la funzione Comunicazione ha la responsabilità di:

- Governare l’interazione dei Brand di Gruppo con l’eco-sistema della stampa specializzata, dei social media e delle diverse comunità professionali;
- Gestire ogni manifestazione esterna con coinvolgimento del “Brand” che si traduca in eventi ed occasioni di incontro con gli stakeholder;
- Coordinare le iniziative di sponsorizzazione in coerenza con il posizionamento del “Brand”;
- Comporre e mantenere il manuale d’identità visiva del Gruppo nel quale il brand è declinato tempo per tempo su formati cartacei, modelli, supporti multimediali, realizzazioni digitali o gadget.

La strategia di implementazione del Piano è articolata sulle seguenti azioni, che verranno implementate nel corso del 2018:

- Potenziamento della brand identity del Gruppo;
- Sviluppo della presenza di Be in selezionati eventi e workshop di rilievo per l’industria dei Financial Services;
- Sviluppo delle relazioni e delle iniziative di comunicazione sui media di settore;
- Continuo investimento nella Comunicazione Interna anche attraverso eventi mirati.

## 7.8 Relazioni ed impatti sulle comunità locali

[DMA "Comunità locali"; G4-S01]

Il coinvolgimento delle comunità locali è per il Gruppo Be un importante fattore per agevolare il progresso.

Nel corso sia del 2016 che del 2017 sono state attivate donazioni e progetti a favore di iniziative in ambito medico-scientifico e di formazione.

In particolare, il Gruppo Be è stato contributore ed organizzatore di eventi di fundraising a favore:

- di un progetto per la costituzione di una bio-banca in collaborazione con una fondazione ospedaliera per la realizzazione di una banca del materiale biologico utile per la ricerca clinica.

Una bio-banca è una raccolta di campioni di tessuti umani, che sono conservati per specifici progetti di ricerca, per la diagnosi e per gli studi sulla biodiversità. In esse si conservano cellule, colture cellulari, tessuti adulti e fetali, proteine, acidi nucleici e liquidi biologici. Il materiale conservato è strettamente collegato ai dati clinici del paziente da cui proviene, nel pieno rispetto dell’etica e della privacy. Il progetto prevede:

- un ampliamento degli attuali locali, dotati di impianti di condizionamento, di sistemi informatizzati per la registrazione di campioni e di unità di disaster recovery, in grado di evitare la perdita dei campioni per eventuali imprevisti all’impianto;
- una significativa estensione del numero dei campioni conservati che, dagli attuali 80.000, arriverà a circa 300.000 nel giro di pochissimi anni.

Il costo di realizzazione del progetto è stato calcolato pari a 625.000 € ed è stato l'obiettivo della raccolta fondi.

- dell'attivazione, in collaborazione con una fondazione per l'educazione, di borse di studio orientate a percorsi formativi di eccellenza per ragazzi con ridotte risorse economiche. Le finalità ultime sono quelle di:
  - garantire accesso a scuole di eccellenza accademica e umana attraverso borse di studio, in Italia ed in Europa, ad alunni di scuola secondaria dotati di particolare talento ma non in grado di finanziarsi autonomamente;
  - avviare lo studio preliminare per la successiva realizzazione del più importante portale europeo dedicato al talento per offrire alle maggiori istituzioni pubbliche e private del continente la possibilità di accedere ogni anno a migliaia di nuovi profili di ragazzi laureati nei diversi paesi, facilitandone l'ingresso nel mondo del lavoro.

Sono inoltre in corso collaborazioni con primarie università e centri di ricerca ed innovazione italiani, in particolare:

- il Gruppo Be ha partecipato come fondatore e sostenitore alla costituzione di un centro ricerche universitario in Data Science nonché del master associato. Il Gruppo Be ha favorito anche l'occupazione giovanile selezionando alcuni data scientist alla fine del Master.
- il Gruppo Be ha promosso il corso di Advanced Analytics all'interno del percorso di laurea in Economia di una primaria università tenuto da alcuni partner dirigenti del Gruppo Be in qualità di docenti. Attraverso attività di coaching, ha inoltre promosso l'imprenditorialità sostenendo i giovani nell'ideazione e nell'avvio di nuove startup.

## 8. La performance ambientale del Gruppo Be

[DMA "Materiali"; "Energia"; "Trasporto"; "Emissioni"]

Il Gruppo Be essendo classificato come operatore dei servizi professionali nell'industria finanziaria registra principalmente, come perimetro di attività ad impatto ambientale, due fattispecie:

- le attività amministrative e generiche di ufficio, da cui deriva il consumo di carta e di energia;
- i viaggi del personale per raggiungere le location operative e i clienti, da cui derivano emissioni di CO2.

Si specifica in tal senso che:

- le attività *core* e di supporto del Gruppo non prevedono processi di trasformazione industriale per cui di base gli impatti ambientali delle sedi italiane ed estere distribuite nei principali paesi dell'area Europea, sono assimilabili alle utenze domestiche rilevabili a livello urbano per rifiuti luce ed acqua;
- non vengono qui considerati gli impatti generati nel corso delle attività svolte presso il cliente perché di fatto indiretti nei confronti del Gruppo e non misurabili.

In questo contesto, il Gruppo non è esposto a rischi significativi dal punto di vista ambientale ed in ogni caso adotta comportamenti atti a ridurre il proprio impatto ambientale, ponendo in essere alcuni obiettivi operativi come:

- l'adozione ove sostenibile di tecnologie e sistemi ecocompatibili;
- il coinvolgimento e la sensibilizzazione del personale che con il proprio lavoro è direttamente attore nella gestione degli impatti generati (ad esempio con la riduzione degli impatti connessi ai viaggi di lavoro delle persone del Gruppo);



- l'ottimizzazione dei propri consumi sia dal punto di vista energetico che da quello dell'utilizzo dei materiali (ad esempio il miglioramento dell'efficienza energetica degli edifici, la gestione e l'uso efficiente della carta).

## 8.1 Utilizzo efficiente delle risorse materiali

[DMA "Materiali"; G4-EN1]

Il principale materiale utilizzato nelle attività erogate dalla forza lavoro del Gruppo è la carta, pertanto la riduzione di tale consumo ha rappresentato una priorità nella creazione di una cultura ambientale a livello societario. Tale obiettivo è stato perseguito con iniziative volte a creare una sensibilità e responsabilità nell'utilizzo della carta ove necessario, dematerializzare i processi ove possibile e avviare un monitoraggio costante negli utilizzi.

In particolare, sono state poste in essere queste attività:

- impostazione, ove tecnologicamente possibile, di stampe solo fronte/retro sulle principali macchine fotocopiatrici e limitazione automatica delle copie stampabili per ogni avvio di stampa;
- fornitura a tutta la forza lavoro di buoni pasto elettronici incorporati all'interno del tesserino di riconoscimento aziendale;
- dematerializzazione dei processi interni per cui ad oggi la prassi si basa su strumenti digitali;
- digitalizzazione di processi anche di gestione del personale: è in corso un programma volto a dematerializzare le dichiarazioni dei rimborsi e le note spese dei dipendenti che sarà completato nel 2018.

Nel 2017 si è assistito ad una diminuzione sul perimetro Italia di circa il 30% rispetto al 2016 principalmente sulle lavorazioni di Back Office mentre l'estero (pari al 6% dei consumi di carta totali) registra un aumento del 45% generato dalla crescita dimensionale sia organica che tramite acquisizioni.

Per ulteriori informazioni quantitative relative al tema in esame si rimanda agli indicatori di performance del capitolo 9.

## 8.2 Consumi energetici

[DMA "Energia"; G4-EN5]

Anche per quanto attiene al consumo di energia elettrica l'impegno del Gruppo Be si sostanzia nella creazione di una cultura aziendale responsabile e nella verifica e adozione all'interno dei propri uffici di livelli di efficienza sempre più elevati (come ad esempio attraverso l'impiego esclusivo di illuminazioni e sistemi di riscaldamento a basso consumo energetico).

Dalle rilevazioni effettuate emerge che nel biennio 2016/2017 il consumo di energia elettrica è stato incrementato di circa il 9% in relazione, principalmente, all'inserimento di nuovi uffici a fronte di acquisizioni aziendale o estensione degli attuali.

In termini di intensità energetica, espressa in KWh per mq si registra un aumento del 6% a livello globale con un aumento sull'Italia del 7% dovuto ad una ottimizzazione degli spazi utilizzati da un numero maggiore di persone. A livello estero invece è presente una diminuzione del 18% dovuta al trasferimento in uffici a minore impatto di consumo elettrico.

I consumi di combustibile per riscaldamento non sono rendicontati perché non distintivi in termini di creazione del valore sul servizio offerto e non rilevanti in quanto non ascrivibili alle sole società del Gruppo, essendo i relativi uffici all'interno di stabili condivisi con altre entità.

Per ulteriori informazioni quantitative relative al tema in esame si rimanda agli indicatori di performance del capitolo 9.

### 8.3 Mobilità sostenibile

[DMA "Trasporto"; G4-EN30]

I maggiori impatti ambientali in termini di mobilità e trasporti sono riconducibili agli spostamenti dei dipendenti del Gruppo. La Travel Policy del Gruppo Be valida per l'Italia, promuove la mobilità sostenibile richiedendo, per gli spostamenti urbani, l'utilizzo di mezzi pubblici specie in presenza di reti metropolitane ben sviluppate. Per i viaggi finalizzati ad incontri interni raccomanda la sostituzione della trasferta con comunicazioni a distanza (es. video/call conference) ed in ogni caso si prediligono gli spostamenti in treno piuttosto che in aereo.

A livello di flotta auto aziendale, in fase di rinnovamento del portafoglio vetture si privilegiano sempre modernità e sostenibilità, aggiornando costantemente la lista dei modelli al fine di garantire il miglioramento della classe energetica e l'adeguamento della classe di emissioni di CO<sub>2</sub> all'ultima disponibile. La sostituzione della flotta nel corso del tempo ha determinato un progressivo miglioramento dell'efficienza della flotta, che oggi maggiormente vede l'utilizzo di dotazioni euro 6 (70% del parco auto 2017, 47% nel 2016).

Per ulteriori informazioni quantitative relative al tema in esame si rimanda agli indicatori di performance del capitolo 9.

### 8.4 Emissioni ambientali

[DMA "Emissioni", G4-EN18]

Per la natura dei servizi forniti le emissioni di CO<sub>2</sub> generate dal Gruppo Be derivano principalmente dalle attività di ufficio e amministrative del Gruppo nonché dai viaggi del personale.

Le emissioni di CO<sub>2</sub> derivanti dal consumo elettrico, hanno invece registrato un aumento nel corso dell'ultimo anno in linea con l'estensione delle sedi operative. In dettaglio per l'Italia l'indice di intensità emissiva è passato da 14 Kg per mq nel 2016 a 16 Kg per mq nel 2017, aumento generato dall'ottimizzazione degli spazi che risultano maggiormente utilizzati sia in termini di quantità di risorse che di tempo.

Per l'estero invece, il trasferimento delle sedi in uffici più moderni ed a minore impatto ambientale ha fatto sì che l'intensità emissiva passasse da 46 Kg per mq nel 2016 a 40 Kg per mq nel 2017.

Relativamente ai viaggi di lavoro effettuati con aereo e treno (nel perimetro di rilevazione è stato fatto un focus particolare sull'Italia per permettere la comparazione omogenea delle basi dati, al netto quindi di acquisizioni esterne) le emissioni di gas a effetto serra sono in diminuzione in diretta correlazione con l'aumento dei viaggi effettuati in treno rispetto all'aereo.

Nel 2017 si è registrata una diminuzione del 22% del totale delle emissioni di CO<sub>2</sub> per trasferimento in treno/aereo generata da un minor numero di viaggi e da una diminuzione delle emissioni medie per viaggio del 10%.

Per ulteriori informazioni quantitative relative al tema in esame si rimanda agli indicatori di performance del capitolo 9.

## 9. Indicatori di performance

[G4-10; G4-11; G4-LA1; G4-LA7; G4-LA9; G4-LA11; G4-LA12; G4-LA13; G4-PR8; G4-EN1; G4-EN5; G4-EN18; G4-EN30]

### GRI G4-10 Composizione del Personale per tipologia di contratto e genere

2017									
N. persone	Italia			Estero			Gruppo		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Contratti Full-Time	462	307	769	187	67	254	649	374	1.023
Contratti Part-Time	8	58	66	10	15	25	18	73	91
<b>Totale</b>	<b>470</b>	<b>365</b>	<b>835</b>	<b>197</b>	<b>82</b>	<b>279</b>	<b>667</b>	<b>447</b>	<b>1.114</b>

2016									
N. persone	Italia			Estero			Gruppo		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Contratti Full-Time	474	301	775	163	68	231	637	369	1.006
Contratti Part-Time	4	55	59	6	14	20	10	69	79
<b>Totale</b>	<b>478</b>	<b>356</b>	<b>834</b>	<b>169</b>	<b>82</b>	<b>251</b>	<b>647</b>	<b>438</b>	<b>1.085</b>

2017									
N. persone	Italia			Estero			Gruppo		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Contratti a tempo determinato	5	3	8	32	25	57	37	28	65
Contratti a tempo indeterminato	465	362	827	165	57	222	630	419	1.049
<b>Totale</b>	<b>470</b>	<b>365</b>	<b>835</b>	<b>197</b>	<b>82</b>	<b>279</b>	<b>667</b>	<b>447</b>	<b>1.114</b>
Stage	8	6	14	7	3	10	15	9	24
Altri tipi di contratto*	-	2	2	-	-	-	-	2	2
Contratti di collab. e Partita Iva	23	2	25	213	26	239	236	28	264
<b>Forza lavoro complessiva</b>	<b>501</b>	<b>375</b>	<b>876</b>	<b>417</b>	<b>111</b>	<b>528</b>	<b>918</b>	<b>486</b>	<b>1.404</b>

\* per l'Italia considerati i contratti interinali

2016									
N. persone	Italia			Estero			Gruppo		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Contratti a tempo determinato	1	1	2	40	22	62	41	23	64
Contratti a tempo indeterminato	477	355	832	129	60	189	606	415	1.021
<b>Totale</b>	<b>478</b>	<b>356</b>	<b>834</b>	<b>169</b>	<b>82</b>	<b>251</b>	<b>647</b>	<b>438</b>	<b>1.085</b>
Stage	8	10	18	6	3	9	14	13	27
Altri tipi di contratto*	2	2	4	-	-	-	2	2	4
Contratti di collab. e Partita Iva	19	3	22	240	41	281	259	44	303
<b>Forza lavoro complessiva</b>	<b>507</b>	<b>371</b>	<b>878</b>	<b>415</b>	<b>126</b>	<b>541</b>	<b>922</b>	<b>497</b>	<b>1.419</b>

\* per l'Italia considerati i contratti interinali

#### GRI G4-11 Percentuale del Personale coperto da contratti collettivi

2017				
%	Italia		Estero	Gruppo
Personale coperto da contratti collettivi	100%		100%	100%

2016				
%	Italia		Estero	Gruppo
Personale coperto da contratti collettivi	100%		100%	100%

#### GRI G4-LA1 Numero totale e tasso di nuovi assunti e turnover del personale per genere e fascia d'età

##### Assunzioni per genere ed età

N. persone	2017			2016		
	Italia	Estero*	Gruppo	Italia	Estero*	Gruppo
Uomini	73	77	150	67	55	122
Donne	52	26	78	40	28	68
<b>Totale</b>	<b>125</b>	<b>103</b>	<b>228</b>	<b>107</b>	<b>83</b>	<b>190</b>
< 30 anni	76	36	112	61	32	93
30 - 50 anni	42	53	95	45	42	87
> 50 anni	7	14	21	1	9	10
<b>Totale</b>	<b>125</b>	<b>103</b>	<b>228</b>	<b>107</b>	<b>83</b>	<b>190</b>

**Tasso assunzioni per genere ed età**

(Nr. Assunzioni/Nr. Dipendenti totale per categoria)

%	2017			2016		
	Italia	Eestero*	Gruppo	Italia	Eestero*	Gruppo
Uomini	16%	39%	22%	14%	33%	18%
Donne	14%	32%	17%	11%	34%	15%
<b>Totale</b>	<b>15%</b>	<b>37%</b>	<b>20%</b>	<b>13%</b>	<b>33%</b>	<b>18%</b>
< 30 anni	53%	49%	52%	34%	42%	35%
30 - 50 anni	8%	36%	14%	9%	33%	14%
> 50 anni	4%	23%	9%	1%	20%	4%
<b>Totale</b>	<b>15%</b>	<b>37%</b>	<b>20%</b>	<b>13%</b>	<b>33%</b>	<b>18%</b>

\* i dati relativi all'estero includono alcune stime di entità non materiale necessarie a omogeneizzare le differenti modalità di classificazioni di assunzione e cessazione tra le varie società estere.

**Cessazioni per genere ed età**

N. persone	2017			2016		
	Italia	Eestero*	Gruppo	Italia	Eestero*	Gruppo
Uomini	81	69	150	99	34	133
Donne	43	32	75	87	12	99
<b>Totale</b>	<b>124</b>	<b>101</b>	<b>225</b>	<b>186</b>	<b>46</b>	<b>232</b>
< 30 anni	55	37	92	37	22	59
30 - 50 anni	63	55	118	113	22	135
> 50 anni	6	8	14	36	2	38
<b>Totale</b>	<b>124</b>	<b>101</b>	<b>225</b>	<b>186</b>	<b>46</b>	<b>232</b>

**Tasso cessazioni per genere ed età**

(Nr. Cessazioni/Nr. Dipendenti totale per categoria)

%	2017			2016		
	Italia	Eestero*	Gruppo	Italia	Eestero*	Gruppo
Uomini	17%	35%	22%	21%	20%	21%
Donne	12%	39%	17%	24%	15%	23%
<b>Totale</b>	<b>15%</b>	<b>36%</b>	<b>20%</b>	<b>22%</b>	<b>18%</b>	<b>21%</b>
< 30 anni	38%	51%	42%	23%	29%	25%
30 - 50 anni	12%	38%	18%	23%	17%	22%
> 50 anni	3%	14%	6%	21%	4%	17%
<b>Totale</b>	<b>15%</b>	<b>36%</b>	<b>20%</b>	<b>22%</b>	<b>18%</b>	<b>21%</b>

\* i dati relativi all'estero includono alcune stime di entità non materiale necessarie a omogeneizzare le differenti modalità di classificazioni di assunzione e cessazione tra le varie società estere

### GRI G4-LA7 Numero lavoratori con alta incidenza o alto rischio di disturbi legati alla loro occupazione

2017			
N. persone	Italia	Estero	Gruppo
Personale con alta incidenza o alto rischio di disturbi legati alla loro occupazione	4	-	4

### GRI G4-LA9 Ore medie di formazione erogate per figura professionale

2017									
N. ore medie	Italia			Estero			Gruppo		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner dirigenti	9	4	8	5	19	7	7	13	8
Manager	9	10	9	13	18	13	10	11	10
Senior Staff	11	11	11	11	28	14	11	14	12
Professional Staff	15	14	15	34	20	29	21	16	19
Back Office professionals	15	16	16	-	-	-	15	16	16
Company/Administrative Staff	-	-	-	11	4	5	2	2	2
<b>Totale ore medie di formazione</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>13</b>

2016									
N. ore medie	Italia			Estero			Gruppo		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner dirigenti	15	35	18	1	4	1	9	22	11
Manager	12	11	11	3	1	3	9	9	9
Senior Staff	6	6	6	5	10	7	5	7	6
Professional Staff	7	6	7	25	20	24	12	10	11
Back Office professionals	15	32	27	-	-	-	15	32	26
Company/Administrative Staff	-	2	1	-	1	1	-	1	1
<b>Totale ore medie di formazione</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>11</b>

### GRI G4-LA11 Percentuale di lavoratori che ricevono regolare valutazione sulle performance e sullo sviluppo professionale\*

2017									
%	Italia			Estero			Gruppo		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner dirigenti	82%	100%	<b>89%</b>	76%	100%	<b>80%</b>	79%	100%	<b>85%</b>
Manager	100%	97%	<b>98%</b>	90%	50%	<b>86%</b>	100%	91%	<b>98%</b>
Senior Staff	95%	90%	<b>94%</b>	83%	100%	<b>86%</b>	91%	92%	<b>91%</b>
Professional Staff	89%	85%	<b>87%</b>	74%	52%	<b>66%</b>	84%	76%	<b>81%</b>
Back Office professionals	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Company/Administrative Staff	18%	27%	<b>25%</b>	80%	78%	<b>78%</b>	32%	46%	<b>43%</b>
<b>Totale</b>	<b>80%</b>	<b>54%</b>	<b>68%</b>	<b>81%</b>	<b>74%</b>	<b>79%</b>	<b>80%</b>	<b>58%</b>	<b>71%</b>

2016									
%	Italia			Estero			Gruppo		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner dirigenti	88%	100%	<b>90%</b>	77%	100%	<b>80%</b>	83%	100%	<b>86%</b>
Manager	100%	97%	<b>99%</b>	76%	60%	<b>74%</b>	94%	92%	<b>93%</b>
Senior Staff	99%	100%	<b>99%</b>	84%	89%	<b>86%</b>	95%	98%	<b>96%</b>
Professional Staff	100%	100%	<b>100%</b>	48%	54%	<b>50%</b>	86%	93%	<b>89%</b>
Back Office professionals	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Company/Administrative Staff	18%	34%	<b>30%</b>	83%	83%	<b>83%</b>	35%	51%	<b>47%</b>
<b>Totale</b>	<b>84%</b>	<b>63%</b>	<b>75%</b>	<b>51%</b>	<b>77%</b>	<b>67%</b>	<b>75%</b>	<b>70%</b>	<b>73%</b>

\* alcune percentuali sono state stimate arrotondando per difetto il valore rilevato, a causa della diversa temporalità tra la valutazione della performance (effettuata in corso d'anno) ed il periodo di riferimento della presente Dichiarazione (al 31 dicembre 2017).

### GRI G4-LA12 Composizione della Governance e del Personale per figura professionale, età e gruppi di minoranza

#### Governance (solo Capogruppo)

2017												
N. Persone	< 30 anni			30 - 50 anni			> 50 anni			Totale		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Consiglio di Amm.zione	2	-	<b>2</b>	2	3	<b>5</b>	2	-	<b>2</b>	6	3	<b>9</b>

2016												
N. Persone	< 30 anni			30 - 50 anni			> 50 anni			Totale		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Consiglio di Amm.zione	-	-	-	2	3	<b>5</b>	4	-	<b>4</b>	6	3	<b>9</b>

**Dipendenti\***

<b>2017 - Italia</b>												
N. Persone	< 30 anni			30 - 50 anni			> 50 anni			<b>Totale</b>		
	Uomini	Donne	<b>Totale</b>	Uomini	Donne	<b>Totale</b>	Uomini	Donne	<b>Totale</b>	Uomini	Donne	<b>Totale</b>
Partner dirigenti	-	-	-	8	2	<b>10</b>	9	-	<b>9</b>	17	2	<b>19</b>
Manager	2	-	<b>2</b>	65	29	<b>94</b>	16	2	<b>18</b>	83	31	<b>114</b>
Senior Staff	12	14	<b>26</b>	113	62	<b>175</b>	26	7	<b>33</b>	151	83	<b>234</b>
Professional Staff	62	49	<b>111</b>	74	42	<b>116</b>	6	-	<b>6</b>	142	91	<b>233</b>
Back Office professionals	-	2	<b>2</b>	29	54	<b>83</b>	31	58	<b>89</b>	60	114	<b>174</b>
Company/Administrative Staff	1	2	<b>3</b>	9	30	<b>39</b>	7	12	<b>19</b>	17	44	<b>61</b>
<b>Totale</b>	<b>77</b>	<b>67</b>	<b>144</b>	<b>298</b>	<b>219</b>	<b>517</b>	<b>95</b>	<b>79</b>	<b>174</b>	<b>470</b>	<b>365</b>	<b>835</b>

\* per quanto riguarda le informazioni relative all'organico 2016 sono riportate unicamente le informazioni relative al perimetro Italia, a causa della parziale disponibilità di informazione sulle società estere, come consentito dal D.Lgs 254/2016 art.12 c.2

**2016 - Italia**

N. Persone	< 30 anni			30 - 50 anni			> 50 anni			<b>Totale</b>		
	Uomini	Donne	<b>Totale</b>	Uomini	Donne	<b>Totale</b>	Uomini	Donne	<b>Totale</b>	Uomini	Donne	<b>Totale</b>
Partner dirigenti	-	-	-	7	3	<b>10</b>	10	-	<b>10</b>	17	3	<b>20</b>
Manager	-	-	-	69	31	<b>100</b>	15	2	<b>17</b>	84	33	<b>117</b>
Senior Staff	20	8	<b>28</b>	104	66	<b>170</b>	30	7	<b>37</b>	154	81	<b>235</b>
Professional Staff	77	51	<b>128</b>	68	35	<b>103</b>	4	-	<b>4</b>	149	86	<b>235</b>
Back Office professionals	-	1	<b>1</b>	26	52	<b>78</b>	31	56	<b>87</b>	57	109	<b>166</b>
Company/Administrative Staff	2	3	<b>5</b>	8	29	<b>37</b>	7	12	<b>19</b>	17	44	<b>61</b>
<b>Totale</b>	<b>99</b>	<b>63</b>	<b>162</b>	<b>282</b>	<b>216</b>	<b>498</b>	<b>97</b>	<b>77</b>	<b>174</b>	<b>478</b>	<b>356</b>	<b>834</b>

**2017 - Estero**

N. Persone	< 30 anni			30 - 50 anni			> 50 anni			<b>Totale</b>		
	Uomini	Donne	<b>Totale</b>	Uomini	Donne	<b>Totale</b>	Uomini	Donne	<b>Totale</b>	Uomini	Donne	<b>Totale</b>
Partner dirigenti	-	-	-	10	3	<b>13</b>	7	-	<b>7</b>	17	3	<b>20</b>
Manager	1	-	<b>1</b>	23	2	<b>25</b>	7	2	<b>9</b>	31	4	<b>35</b>
Senior Staff	11	2	<b>13</b>	43	11	<b>54</b>	29	3	<b>32</b>	83	16	<b>99</b>
Professional Staff	39	11	<b>50</b>	20	17	<b>37</b>	2	3	<b>5</b>	61	31	<b>92</b>
Back Office professionals	-	-	-	-	1	<b>1</b>	-	-	-	-	1	<b>1</b>
Company/Administrative Staff	2	7	<b>9</b>	2	14	<b>16</b>	1	6	<b>7</b>	5	27	<b>32</b>
<b>Totale</b>	<b>53</b>	<b>20</b>	<b>73</b>	<b>98</b>	<b>48</b>	<b>146</b>	<b>46</b>	<b>14</b>	<b>60</b>	<b>197</b>	<b>82</b>	<b>279</b>



**2017 - Gruppo**

N. Persone	< 30 anni			30 - 50 anni			> 50 anni			<b>Totale</b>		
	Uomini	Donne	<b>Totale</b>	Uomini	Donne	<b>Totale</b>	Uomini	Donne	<b>Totale</b>	Uomini	Donne	<b>Totale</b>
Partner dirigenti	-	-	-	18	5	<b>23</b>	16	-	<b>16</b>	34	5	<b>39</b>
Manager	3	-	<b>3</b>	88	31	<b>119</b>	23	4	<b>27</b>	114	35	<b>149</b>
Senior Staff	23	16	<b>39</b>	156	73	<b>229</b>	55	10	<b>65</b>	234	99	<b>333</b>
Professional Staff	101	60	<b>161</b>	94	59	<b>153</b>	8	3	<b>11</b>	203	122	<b>325</b>
Back Office professionals	-	2	<b>2</b>	29	55	<b>84</b>	31	58	<b>89</b>	60	115	<b>175</b>
Company/Administrative Staff	3	9	<b>12</b>	11	44	<b>55</b>	8	18	<b>26</b>	22	71	<b>93</b>
<b>Totale</b>	<b>130</b>	<b>87</b>	<b>217</b>	<b>396</b>	<b>267</b>	<b>663</b>	<b>141</b>	<b>93</b>	<b>234</b>	<b>667</b>	<b>447</b>	<b>1.114</b>

**Dipendenti con disabilità**

N. Persone	<b>2017</b>								
	Italia			Esteri			Gruppo		
	Uomini	Donne	<b>Totale</b>	Uomini	Donne	<b>Totale</b>	Uomini	Donne	<b>Totale</b>
Partner dirigenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Manager	2	-	<b>2</b>	-	-	-	2	-	<b>2</b>
Senior Staff	2	1	<b>3</b>	-	-	-	2	1	<b>3</b>
Professional Staff	4	1	<b>5</b>	1	1	<b>2</b>	5	2	<b>7</b>
Back Office professionals	6	7	<b>13</b>	-	-	-	6	7	<b>13</b>
Company/Administrative Staff	1	4	<b>5</b>	-	1	<b>1</b>	1	5	<b>6</b>
<b>Totale</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>28</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>31</b>

N. Persone	<b>2016</b>								
	Italia			Esteri			Gruppo		
	Uomini	Donne	<b>Totale</b>	Uomini	Donne	<b>Totale</b>	Uomini	Donne	<b>Totale</b>
Partner dirigenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Manager	1	-	<b>1</b>	-	-	-	1	-	<b>1</b>
Senior Staff	3	1	<b>4</b>	1	-	<b>1</b>	4	1	<b>5</b>
Professional Staff	5	1	<b>6</b>	1	1	<b>2</b>	6	2	<b>8</b>
Back Office professionals	5	6	<b>11</b>	-	-	-	5	6	<b>11</b>
Company/Administrative Staff	1	3	<b>4</b>	-	1	<b>1</b>	1	4	<b>5</b>
<b>Totale</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>26</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>30</b>

**GRI G4-LA13 Rapporto retribuzione Donna / retribuzione Uomo per figura professionale**

2017		
Rapporto retribuzione media Donna / retribuzione media Uomo	Italia	Estero
Partner dirigenti	1,50	1,08
Manager	0,98	0,22
Senior Staff	0,97	0,74
Professional Staff	0,94	0,40
Back Office professionals	0,77	n.a.
Company/Administrative Staff	0,47	0,58

**GRI G4-PR8 Numero di reclami documentati relativi a violazione della Privacy e alla perdita dei dati dei consumatori**

Nr.	2017			2016		
	Italia	Estero	Totale	Italia	Estero	Totale
Numero di reclami ricevuti da parti esterne relativi a violazione della Privacy Cliente	1	-	1	-	-	-
Numero di reclami ricevuti da enti regolamentatori relativi a violazione della Privacy Cliente	-	-	-	-	-	-
Numero di furti e perdite di dati dei clienti	-	-	-	-	-	-

**GRI G4-EN1 Consumo della Carta\***

Kg	2017	2016
Italia	12.723	18.218
Estero	825	568
<b>Gruppo</b>	<b>13.548</b>	<b>18.785</b>

\* i dati relativi al consumo di carta sono stati stimati assumendo una grammatura uniforme tra le risme acquistate dai diversi paesi.

**GRI G4-EN5 Intensità energetica (da consumi di energia elettrica) \***

kWh per mq	2017	2016
Italia	41	39
Estero	88	107
<b>Gruppo</b>	<b>47</b>	<b>44</b>

\* i dati di consumo elettrico riguardano l'intero perimetro del Gruppo Be ad esclusione delle società Be TSE AG e Be Think Solve Execute RO S.r.l. poiché non rilevanti nel fornire una rappresentazione delle attività di impresa. Contengono stime basate sulle serie storiche precedenti a causa della mancanza dei dati di consuntivo del fornitore alla data di predisposizione del presente documento.

**GRI G4-EN18 Intensità emissiva \***

Emissioni CO <sub>2</sub> - Kg	2017	2016
Italia	412.658	385.214
Estero	139.791	114.033
<b>Gruppo</b>	<b>552.449</b>	<b>499.248</b>

Emissioni CO <sub>2</sub> – Kg per mq	2017	2016
Italia	16	14
Estero	40	46
<b>Gruppo</b>	<b>18</b>	<b>17</b>

Emissioni CO <sub>2</sub> – Kg per kWh	2017	2016
Italia	0,4	0,4
Estero	0,5	0,4
<b>Gruppo</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>

\* *l'intensità emissiva è stata calcolata a partire dalle emissioni indirette di scope 2, calcolate sulla base dei consumi elettrici degli edifici*

**GRI G4-EN30 Impatti ambientali dei trasporti, con riferimento al parco auto aziendale**

	2017		2016	
	Composizione parco auto (%)	Media emissioni CO <sub>2</sub> dichiarate (g/Km)	Composizione parco auto (%)	Media emissioni CO <sub>2</sub> dichiarate (g/Km)
Auto classe Euro 3	1%	187	-	-
- Italia	-	-	-	-
- Estero	1%	187	-	-
Auto classe Euro 5	29%	134	53%	130
- Italia	27%	130	52%	130
- Estero	2%	180	1%	162
Auto classe Euro 6	70%	124	47%	128
- Italia	56%	120	34%	123
- Estero	14%	138	13%	139
<b>Gruppo</b>		<b>127</b>		<b>129</b>

## 10. Tabella di raccordo tra temi materiali e topic GRI-G4

[G4-20; G4-21]

Aspetti materiali identificati	Aspetto G4	Perimetro di materialità		Limitazioni al perimetro	
		Interno	Esterno	Interno	Esterno
Performance economico-finanziaria	Performance Economica	Be Group			
Occupazione	Occupazione	Be Group			
Salute e sicurezza del personale	Salute e sicurezza del personale	Be Group			
Formazione ed istruzione del personale	Formazione ed istruzione del personale	Be Group			
Diversità e pari opportunità	Diversità e pari opportunità	Be Group			
Parità di remunerazione tra donne e uomini	Parità di remunerazione tra donne e uomini	Be Group		Rendicontazione non estesa alle società tedesche, austriache e svizzere	
Relazioni e impatti sulle comunità locali	Comunità locali	Be Group			
Anti-corrruzione	Anti-corrruzione	Be Group	Fornitori		Rendicontazione non estesa ai fornitori del Gruppo
Conformità a leggi e regolamenti	Compliance	Be Group	Fornitori		Rendicontazione non estesa ai fornitori del Gruppo
Qualità e soddisfazione del cliente	Etichettatura di prodotti e servizi	Be Group			
Privacy e sicurezza dei dati e delle informazioni	Privacy del consumatore	Be Group			
Utilizzo efficiente dei materiali	Materiali	Be Group			
Consumi energetici	Energia	Be Group		Rendicontazione non estesa alle società Be TSE AG e Be Think Solve Execute RO S.r.l.	
Emissioni ambientali	Emissioni	Be Group		Rendicontazione non estesa alle società Be TSE AG e Be Think Solve Execute RO S.r.l.	
Mobilità sostenibile	Trasporto	Be Group			

## 11. Tabella degli indicatori GRI-G4 Core

[G4-32]

### General Standard Disclosures

Indicatore	Descrizione	Riferimenti ed eventuali commenti	Pagine
<i>Strategia e analisi</i>			
G4-1	Lettera agli stakeholder	1. Lettera agli stakeholder	4
<i>Profilo Organizzativo</i>			
G4-3	Nome dell'Organizzazione	5.1 Il Gruppo Be 5.2 La Capogruppo	11-13
G4-4	Principali marchi, prodotti e/o servizi	5.1 Il Gruppo Be	11-13
G4-5	Sede principale	5.2 La Capogruppo	13
G4-6	Paesi di operatività	5.1 Il Gruppo Be	11, 15
G4-7	Assetto proprietario e forma legale	5.1 Il Gruppo Be 5.5 Gli azionisti	11-15, 16
G4-8	Mercati serviti	5.1 Il Gruppo Be 5.3 Il mercato di riferimento	11-15
G4-9	Dimensione dell'organizzazione	5.1 Il Gruppo Be 5.4 La trasformazione del Gruppo	11, 15
G4-10	Dipendenti per tipologia di contratto, genere, area geografica, inquadramento	9. Indicatori di performance	34-35
G4-11	Percentuale di dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione	9. Indicatori di performance	35
G4-12	Descrizione della catena di fornitura dell'Organizzazione	5.11 Fornitori ed acquisti di servizi professionali	22
G4-13	Cambiamenti significativi della dimensione, struttura, assetto proprietario o catena di fornitura dell'Organizzazione	5.6 Il profilo organizzativo: cambiamenti nel periodo di riferimento	17-18
G4-14	Applicazione dell'approccio prudenziale alla gestione dei rischi	5.9 Il sistema di controllo e gestione dei rischi	20-21
G4-15	Adozione di codici e principi esterni in ambito economico, sociale e ambientale	Il Gruppo Be non aderisce a codici e principi esterni in ambito economico, sociale ed ambientale	-
G4-16	Partecipazioni ad associazione di categoria o organizzazioni	Il Gruppo Be non risulta iscritto ad alcuna associazione.	-
<i>Identified Material Aspects and Boundaries</i>			
G4-17	Entità incluse nel CSR Report	3. Nota metodologica	6
G4-18	Principi per la definizione dei contenuti del CSR Report	3. Nota metodologica 4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	6-10, 8
G4-19	Aspetti materiali identificati nella definizione dei contenuti del CSR Report	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	8-10
G4-20	Aspetti materiali interni all'Organizzazione	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 10. Tabella di raccordo tra temi materiali e topic GRI-G4	8-10, 43
G4-21	Aspetti materiali esterni all'Organizzazione	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 10. Tabella di raccordo tra temi materiali e topic GRI-G4	8-10, 43
G4-22	Modifiche di informazioni rispetto ai precedenti CSR Report	3. Nota metodologica	6
G4-23	Cambiamenti significativi in termini di obiettivi e perimetri rispetto ai precedenti CSR Report	3. Nota metodologica	6

Indicatore	Descrizione	Riferimenti ed eventuali commenti	Pagine
<b>Stakeholder Engagement</b>			
G4-24	Elenco stakeholder	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	8-9
G4-25	Criteri per l'identificazione e selezione degli stakeholder	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	8-9
G4-26	Approccio all'attività di stakeholder engagement, inclusa la frequenza e tipologie di attività	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	8-9
G4-27	Aspetti chiave emersi nel coinvolgimento dell'attività di stakeholder engagement e gestione degli stessi	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	8-10
<b>Report Profile</b>			
G4-28	Periodo di rendicontazione	3. Nota metodologica	6
G4-29	Dati di pubblicazione del report di sostenibilità più recente	3. Nota metodologica	6
G4-30	Periodicità di rendicontazione	3. Nota metodologica	8
G4-31	Contatti e indirizzi utili per richiedere informazioni sul report di sostenibilità e i suoi contenuti	3. Nota metodologica	8
G4-32	Tabelle degli indicatori GRI G4	3. Nota metodologica 11. Tabella indicatori GRI-G4 Core	6-8, 44-47
G4-33	Politiche e pratiche di assurance esterna	12. Relazione società revisione	48
<b>Governance</b>			
G4-34	Struttura di governo dell'Organizzazione	5.7 Il Modello di Corporate Governance 5.9 Il sistema di controllo e gestione dei rischi	20-21
<b>Ethics and Integrity</b>			
G4-56	Valori, principi, standard e regole di comportamento dell'Organizzazione	5.8 Correttezza e responsabilità: Codice Etico e Modelli 231 e 262	18-19

## Specific Disclosures

Indicatore	Descrizione	Riferimenti ed eventuali commenti	Pagine
<b>Aspetto materiale: Performance economica</b>			
DMA	Informativa generica sulla modalità di gestione	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 6.1 Risultati economico-finanziari 2017	8-10, 24
G4-EC1	Valore economico direttamente generato e distribuito	6.2 Valore economico distribuito per stakeholder	24
<b>Aspetto materiale: Occupazione</b>			
DMA	Informativa generica sulla modalità di gestione	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 7.1 Il Capitale Umano 7.2 L'occupazione	8-10, 25, 26
G4-LA1	Numero e tasso di nuove assunzioni e turnover del personale	7.2 L'occupazione 9. Indicatori di performance	26, 35-36
<b>Aspetto materiale: Salute e sicurezza del personale</b>			
DMA	Informativa generica sulla modalità di gestione	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 7.5 Salute e sicurezza del personale	8-10, 28
G4-LA7	Lavoratori con alta incidenza o alto rischio di disturbi legati alla loro occupazione	7.5 Salute e sicurezza del personale 9. Indicatori di performance	28, 37

Indicatore	Descrizione	Riferimenti ed eventuali commenti	Pagine
<b><i>Aspetto materiale: Formazione ed istruzione del personale</i></b>			
DMA	Informativa generica sulla modalità di gestione	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 7.2 L'occupazione 7.4 Formazione e sviluppo del personale	8-10, 26-28
G4-LA9	Formazione del personale	7.4 Formazione e sviluppo del personale 9. Indicatori di performance	27-28, 37
G4-LA11	Percentuale di dipendenti valutati sulle performance e sullo sviluppo della carriera	7.2 L'occupazione 9. Indicatori di performance	26, 38
<b><i>Aspetto materiale: Diversità e pari opportunità</i></b>			
DMA	Informativa generica sulla modalità di gestione	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 7.3 Diversità e pari opportunità	8-10, 26-27
G4-LA12	Composizione degli organi di governo e ripartizione del Personale per indicatori di diversità	7.3 Diversità e pari opportunità 9. Indicatori di performance	26-27, 38-40
<b><i>Aspetto materiale: Parità di remunerazione tra donne e uomini</i></b>			
DMA	Informativa generica sulla modalità di gestione	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 7.3 Diversità e pari opportunità 9. Indicatori di performance	8-10, 26-27, 41
G4-LA13	Rapporto tra salario base e remunerazione per genere e categoria di dipendente	7.3 Diversità e pari opportunità 9. Indicatori di performance	26-27, 41
<b><i>Aspetto materiale: Comunità locali</i></b>			
DMA	Informativa generica sulla modalità di gestione	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 7.8 Relazioni ed impatti sulle comunità locali	8-10, 30-31
G4-SO1	Operazioni che prevedono il coinvolgimento delle comunità locali	7.8 Relazioni ed impatti sulle comunità locali	30-31
<b><i>Aspetto materiale: Anti-corrruzione</i></b>			
DMA	Informativa generica sulla modalità di gestione	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 5.8 Correttezza e responsabilità: Codice Etico e Modelli 231 e 262	8-10, 18-19
G4-SO5	Incidenti confermati di corruzione ed azioni intraprese	5.8 Correttezza e responsabilità: Codice Etico e Modelli 231 e 262 - Nel 2016 e nel 2017 non vi sono stati casi di corruzione confermati	18-19
<b><i>Aspetto materiale: Conformità a leggi e regolamenti</i></b>			
DMA	Informativa generica sulla modalità di gestione	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 5.8 Correttezza e responsabilità: Codice Etico e Modelli 231 e 262	8-10, 18-19
G4-SO8	Valore monetario delle sanzioni significative e numero totale di sanzioni non monetarie per non conformità a leggi o regolamenti	- Nel 2016 e nel 2017 non vi sono state sanzioni, né condanne penali passate in giudicato	-
<b><i>Aspetto materiale: Etichettatura di Prodotti e Servizi</i></b>			
DMA	Informativa generica sulla modalità di gestione	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 5.10 Qualità e soddisfazione del cliente	8-10, 21-22
G4-PR5	Risultati di sondaggi per la misurazione della soddisfazione del cliente	5.10 Qualità e soddisfazione del cliente	21-22
<b><i>Aspetto materiale: Privacy e sicurezza dei dati e delle informazioni</i></b>			
DMA	Informativa generica sulla modalità di gestione	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 5.12 Custodia e tutela dei dati	8-10, 22-23
G4-PR8	Numero di reclami documentati relativi a violazioni della privacy e alla perdita dei dati dei consumatori	5.12 Custodia e tutela dei dati 9. Indicatori di performance	22-23, 41

Indicatore	Descrizione	Riferimenti ed eventuali commenti	Pagine
<b><i>Aspetto materiale: Materiali</i></b>			
DMA	Informativa generica sulla modalità di gestione	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 8. La performance ambientale del Gruppo Be 8.1 Utilizzo efficiente delle risorse materiali	8-10, 31, 32
G4-EN1	Materiali utilizzati per peso o volume	8.1 Utilizzo efficiente delle risorse materiali 9. Indicatori di performance	32, 41
<b><i>Aspetto materiale: Energia</i></b>			
DMA	Informativa generica sulla modalità di gestione	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 8. La performance ambientale del Gruppo Be 8.2 Consumi energetici	8-10, 31-33, 37
G4-EN5	Intensità energetica all'interno dell'Organizzazione	8.2 Consumi energetici 9. Indicatori di performance	32-33, 41
<b><i>Aspetto materiale: Emissioni</i></b>			
DMA	Informativa generica sulla modalità di gestione	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 8. La performance ambientale del Gruppo Be 8.4 Emissioni ambientali	8-10, 31, 33
G4-EN18	Intensità emissiva	8.4 Emissioni ambientali 9. Indicatori di performance	33, 42
<b><i>Aspetto materiale: Trasporto</i></b>			
DMA	Informativa generica sulla modalità di gestione	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 8. La performance ambientale del Gruppo Be 8.3 Mobilità sostenibile	8-10, 31, 33
G4-EN30	Impatti ambientali dei trasporti	8.3 Mobilità sostenibile 9. Indicatori di performance	33, 42



## RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE SULLA DICHIARAZIONE CONSOLIDATA DI CARATTERE NON FINANZIARIO AI SENSI DELL'ART. 3, C. 10, DEL D.LGS. 254/2016 E DELL'ART. 5 DEL REGOLAMENTO CONSOB N. 20267

### Al Consiglio di Amministrazione di Be Think, Solve, Execute S.p.A.

Ai sensi dell'articolo 3, comma 10, del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 (di seguito "Decreto") e dell'articolo 5 del Regolamento CONSOB n. 20267, siamo stati incaricati di effettuare l'esame limitato ("*limited assurance engagement*") della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario del Gruppo Be Think, Solve, Execute (di seguito il "Gruppo") relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2017 predisposta ex art. 4 del Decreto, e approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 15 marzo 2018 (di seguito "DNF").

#### *Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale per la DNF*

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione della DNF in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e alle linee guida "*Sustainability Reporting Guidelines*" versione G4, definite nel 2013 dal GRI - *Global Reporting Initiative* (di seguito "Linee Guida GRI G4"), da essi individuato come standard di rendicontazione.

Gli Amministratori sono altresì responsabili, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno da essi ritenuta necessaria al fine di consentire la redazione di una DNF che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli Amministratori sono inoltre responsabili in oltre per l'individuazione del contenuto della DNF, nell'ambito dei temi menzionati nell'articolo 3, comma 1, del Decreto, tenuto conto delle attività e delle caratteristiche del Gruppo e nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività del Gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dallo stesso prodotti.

Gli Amministratori sono infine responsabili per la definizione del modello aziendale di gestione e organizzazione dell'attività del Gruppo, nonché, con riferimento ai temi individuati e riportati nella DNF, per le politiche praticate dal Gruppo e per l'individuazione e la gestione dei rischi generati o subiti dallo stesso.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sull'osservanza delle disposizioni stabilite nel Decreto.

#### *Indipendenza della società di revisione e controllo della qualità*

Siamo indipendenti in conformità ai principi in materia di etica e di indipendenza del *Code of Ethics for Professional Accountants* emesso dall'*International Ethics Standards Board for Accountants*, basato su principi fondamentali di integrità, obiettività, competenza e diligenza professionale, riservatezza e comportamento professionale. La nostra società di revisione applica l'*International Standard on Quality Control 1 (ISQC Italia 1)* e, di conseguenza, mantiene un sistema di controllo qualità che include direttive e procedure documentate sulla conformità ai principi etici, ai principi professionali e alle disposizioni di legge e dei regolamenti applicabili.

Ancona Bari Bergamo Bologna Brescia Cagliari Firenze Genova Milano Napoli Padova Parma Roma Torino Treviso Udine Verona

Sede Legale: Via Tortona, 25 - 20144 Milano | Capitale Sociale: Euro 10.328.220,00 i.v.

Codice Fiscale/Registro delle Imprese Milano n. 03049560166 - R.E.A. Milano n. 1720239 | Partita IVA: IT 03049560166

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

## *Responsabilità della società di revisione*

È nostra la responsabilità di esprimere, sulla base delle procedure svolte, una conclusione circa la conformità della DNF rispetto a quanto richiesto dal Decreto e dalle Linee Guida GRI G4. Il nostro lavoro è stato svolto secondo quanto previsto dal principio "International Standard on Assurance Engagements ISAE 3000 (Revised) - Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information" (di seguito "ISAE 3000 Revised"), emanato dall'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) per gli incarichi di *limited assurance*. Tale principio richiede la pianificazione e lo svolgimento di procedure al fine di acquisire un livello di sicurezza limitato che la DNF non contenga errori significativi. Pertanto, il nostro esame ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quella necessaria per lo svolgimento di un esame completo secondo l'ISAE 3000 Revised ("*reasonable assurance engagement*") e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di tale esame.

Le procedure svolte sulla DNF si sono basate sul nostro giudizio professionale e hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale della società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nella DNF, nonché analisi di documenti, ricalcoli ed altre procedure volte all'acquisizione di evidenze ritenute utili.

In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:

1. Analisi dei temi rilevanti in relazione alle attività ed alle caratteristiche del Gruppo rendicontati nella DNF, al fine di valutare la ragionevolezza del processo di selezione seguito alla luce di quanto previsto dall'art. 3 del Decreto e tenendo presente lo standard di rendicontazione utilizzato.
2. Analisi e valutazione dei criteri di identificazione del perimetro di consolidamento, al fine di riscontrarne la conformità a quanto previsto dal Decreto.
3. Comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario incluse nella DNF ed i dati e le informazioni inclusi nel bilancio consolidato del Gruppo.
4. Comprensione dei seguenti aspetti:
  - modello aziendale di gestione e organizzazione delle attività del Gruppo, con riferimento alla gestione dei temi indicati nell'art. 3 del Decreto;
  - politiche praticate dal Gruppo connesse ai temi indicati nell'art. 3 del Decreto, risultati conseguiti e relativi indicatori fondamentali di prestazione;
  - principali rischi, generati o subiti connessi ai temi indicati nell'art. 3 del Decreto.

Relativamente a tali aspetti sono stati effettuati inoltre i riscontri con le informazioni contenute nella DNF ed effettuate le verifiche descritte nel successivo punto 5, lett. a).

5. Comprensione dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione delle informazioni qualitative e quantitative significative incluse nella DNF.

In particolare, abbiamo svolto interviste e discussioni con il personale della Direzione di Be Think, Solve, Execute S.p.A. e con il personale di Be Consulting S.p.A., Be Solutions S.p.A., Iquii S.r.l. e Be Think, Solve, Execute GmbH e abbiamo svolto limitate verifiche documentali, al fine di raccogliere informazioni circa i processi e le procedure che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni di carattere non finanziario alla funzione responsabile della predisposizione della DNF.

Inoltre, per le informazioni significative, tenuto conto delle attività e delle caratteristiche del Gruppo:

- a livello di capogruppo e società controllate:
  - a) con riferimento alle informazioni qualitative contenute nella DNF, e in particolare a modello aziendale, politiche praticate e principali rischi, abbiamo effettuato interviste e acquisito documentazione di supporto per verificarne la coerenza con le evidenze disponibili;
  - b) con riferimento alle informazioni quantitative, abbiamo svolto sia procedure analitiche che limitate verifiche per accertare su base campionaria la corretta aggregazione dei dati.
- per Be Think, Solve, Execute S.p.A., che abbiamo selezionato sulla base delle attività, del contributo agli indicatori di prestazione a livello consolidato e dell'ubicazione, abbiamo effettuato visite in loco nel corso delle quali ci siamo confrontati con i responsabili e abbiamo acquisito riscontri documentali circa la corretta applicazione delle procedure e dei metodi di calcolo utilizzati per gli indicatori.

### *Conclusioni*

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che la DNF del Gruppo relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2017 non sia stata redatta, in tutti gli aspetti significativi, in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e dalle Linee Guida GRI G4.

### *Altri aspetti*

I dati comparativi presentati nella DNF in relazione all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2016, non sono stati sottoposti a verifica.

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.



**Stefano Marnati**

Socio

Milano, 30 marzo 2018