



Be

SHAPING THE FUTURE
OF FINANCIAL SERVICES

Relazione Finanziaria Annuale 2018



Relazione Finanziaria Annuale 2018

Sede:
Viale dell'Esperanto,71 00144 Roma.
Capitale Sociale: 27.109.164,85 interamente versato. Registro delle imprese di Roma Codice Fiscale e Partita I.V.A. n. 01483450209

Indice dei contenuti

Relazione sulla Gestione

1.	Organi Sociali	6
2.	Dati economico-finanziari di sintesi	7
3.	Struttura del Gruppo e Azionariato	8
4.	Modello di Business ed aree di attività	10
5.	Eventi significativi che hanno interessato il Gruppo nel 2018	12
6.	Analisi dei dati economici, finanziari e patrimoniali	14
6.1	Andamento economico del Gruppo	14
6.2	Analisi patrimoniale e finanziaria del Gruppo	17
6.3	Andamento economico della Capogruppo Be S.p.A.	19
6.4	Analisi patrimoniale e finanziaria della Capogruppo Be S.p.A.	20
6.5	Prospetto di raccordo tra il risultato di periodo ed il patrimonio netto di Be S.p.A. ed i corrispondenti valori consolidati	21
6.6	Rapporti con Parti Correlate	22
7.	Altre informazioni e Corporate Governance	22
7.1	Principali rischi ed incertezze cui il gruppo Be è esposto	22
7.2	Investimenti in attività di ricerca e sviluppo	24
7.3	Risorse Umane	24
7.4	Corporate governance	25
7.5	Informazioni ai sensi del d.Lgs. 30 giugno 2003 n° 196 (Codice in materia di protezione dei dati personali)	25
8.	Eventi successivi al 31 dicembre 2018 ed evoluzione prevedibile della gestione	25
9.	Proposta di approvazione del bilancio e di destinazione del risultato di esercizio	26

Bilancio Consolidato

A.	<i>Situazione Patrimoniale-Finanziaria Consolidata</i>	28
B.	<i>Conto Economico Consolidato</i>	29
C.	<i>Conto Economico Complessivo Consolidato</i>	30
D.	<i>Rendiconto Finanziario Consolidato</i>	31
E.	<i>Prospetto delle variazioni del Patrimonio Netto Consolidato</i>	32

Note esplicative al bilancio Consolidato33

1. Informazioni societarie33

2. Criteri di valutazione e principi contabili33

2.1 Criteri di redazione.....33

2.2 Valutazioni discrezionali e stime contabili significative.....34

2.3 Incertezza nelle stime.....34

2.4 Informativa sulla valutazione in ordine di presupposto della continuità aziendale35

2.5 Area di consolidamento35

2.6 Principi di consolidamento36

2.7 Conversione dei bilanci in moneta diversa dall'Euro37

2.8 Operazioni e saldi in valuta estera37

2.9 Principi contabili38

2.10 Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS applicati dal 1 gennaio 201748

2.11 Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS e IFRIC omologati dall'Unione Europea, non ancora obbligatoriamente applicabili e non adottati in via anticipata dal Gruppo al 31 Dicembre 201751

2.12 Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS non ancora omologati dall'Unione Europea53

2.13 Aggregazioni aziendali avvenute nel periodo di riferimento56

2.14 Informativa di settore59

3. Analisi della composizione delle principali voci della situazione Patrimoniale Finanziaria60

4. Analisi della composizione delle principali voci del Conto Economico.....80

5. Altre informazioni88

5.1 Passività potenziali e contenziosi in corso88

5.2 Eventi ed operazioni significative non ricorrenti88

5.3 Rapporti con parti correlate88

5.4 Gestione del rischio finanziario: obiettivi e criteri94

5.5 Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche ed inusuali95

5.6 Compensi spettanti alla Società di revisione Deloitte&Touche S.p.A. ed alla sua rete ai sensi dell'Art. 149-duodecies del Regolamento Emittenti96

6. Eventi successivi alla chiusura del bilancio al 31 dicembre 201896

Attestazione del Bilancio Consolidato 2018 ai sensi dell'art. 81-ter del regolamento Consob n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche e integrazioni97

Relazione della Società di revisione ai sensi degli Artt.14 e 16 del D.Lgs. 27.1.2010, n.3998

Bilancio di Esercizio della Capogruppo

A.	<i>Situazione Patrimoniale-Finanziaria</i>	104
B.	<i>Conto Economico</i>	105
C.	<i>Conto Economico Complessivo</i>	105
D.	<i>Rendiconto Finanziario</i>	106
E.	<i>Prospetto delle variazioni del Patrimonio Netto</i>	107

Note esplicative al bilancio d'esercizio della Capogruppo108

1.	Informazioni societarie	108
2.	Criteri di valutazione e principi contabili	108
2.1	Criteri di redazione	108
2.2	Valutazioni discrezionali e stime contabili significative	109
2.3	Informativa sulla valutazione in ordine al presupposto della continuità aziendale	110
2.4	Principi contabili	110
2.5	Principi Contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS applicati dal 1 gennaio 2018	120
2.6	Principi Contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS e IFRIC omologati dall'Unione Europea, non ancora obbligatoriamente applicabili e non adottati in via anticipata dal Gruppo al 31 Dicembre 2018	122
2.7	Principi Contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS non ancora omologati dall'Unione Europea	125
3.	Analisi della composizione delle principali voci della situazione Patrimoniale Finanziaria	128
4.	Analisi della composizione delle principali voci del Conto Economico	145
5.	Altre informazioni	151
5.1	Passività potenziali e contenziosi in corso	151
5.2	Impegni	152
5.3	Proventi e Oneri non ricorrenti	152
5.4	Rapporti con parti correlate	152
5.5	Gestione del rischio finanziario: obiettivi e criteri	159
5.6	Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche ed inusuali	159
5.7	Compensi spettanti alla Società di revisione Deloitte & Touche S.p.A ed alla sua rete ai sensi dell'art 149-duodecies del Regolamento Emittenti	159
5.8	Compensi agli amministratori ed ai sindaci di Be S.p.A	160
6.	Eventi successivi alla chiusura del bilancio al 31 Dicembre 2018	161
Attestazione del bilancio d'esercizio 2018 ai sensi dell'art. 81-ter del Regolamento Consob n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche e integrazioni		162
<i>Relazione del Collegio Sindacale dell'Assemblea degli Azionisti ai sensi dell'Art. 153 del D.Lgs. 58/98 e dell'Art. 2429 del Codice Civile</i>		<i>163</i>
<i>Relazione della Società di revisione ai sensi degli Artt. 14 e 16 del D.Lgs. 27.1.2010, n.39</i>		<i>170</i>



Relazione sulla Gestione 2018

1. Organi Sociali

Consiglio di Amministrazione

- Carlo Achermann	<i>Presidente</i>
- Stefano Achermann	<i>Amministratore Delegato</i>
- Claudio Berretti	<i>Consigliere</i>
- Anna Lambiase	<i>Consigliere</i>
- Cristina Spagna	<i>Consigliere Indipendente</i>
- Paola Tagliavini	<i>Consigliere Indipendente</i>
- Davide Dattoli	<i>Consigliere Indipendente</i>
- Gianluca Antonio Ferrari	<i>Consigliere Indipendente</i>
- Claudio Roberto Calabi	<i>Consigliere Indipendente</i>

Il Consiglio di Amministrazione è stato eletto dall'Assemblea del 27 aprile 2017 per un periodo di 3 esercizi finanziari con scadenza all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2019. Il Consigliere Claudio Roberto Calabi è stato nominato dall'Assemblea del 26 aprile 2018 in sostituzione del Consigliere Alberto Mocchi, in precedenza nominato per cooptazione ai sensi dell'art. 2386 del Cod. Civ in data 19 luglio 2017 a seguito delle dimissioni del Consigliere Umberto Quilici.

Collegio Sindacale

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

Il Collegio Sindacale è stato eletto dall'Assemblea del 23 aprile 2015 per un periodo di 3 esercizi finanziari con scadenza all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2017. Giunto a naturale scadenza il collegio sindacale è stato rinnovato dall'Assemblea del 26 aprile 2018 per un periodo di 3 esercizi finanziari con scadenza all'approvazione del bilancio a 31 dicembre 2020.

Comitato Controllo e Rischi

- Paola Tagliavini	<i>Presidente Indipendente</i>
- Claudio Roberto Calabi	<i>Membro Indipendente</i>
- Gianluca Antonio Ferrari	<i>Membro Indipendente</i>

Il Comitato Controllo e Rischi è stato nominato con delibera del CDA del 27 aprile 2017 per un periodo di 3 esercizi finanziari con scadenza all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2019. Il Consigliere Claudio Roberto Calabi è stato nominato dal CdA del 3 maggio 2018 quale membro Comitato Controllo e Rischi in sostituzione del Consigliere Alberto Mocchi.

Comitato per la Remunerazione e Nomine

- Cristina Spagna	<i>Presidente Indipendente</i>
- Claudio Berretti	<i>Membro</i>
- Davide Dattoli	<i>Membro Indipendente</i>

Il Comitato per la Remunerazione e Nomine è stato nominato rinnovato con delibera del CDA del 27 aprile 2017 per un periodo di 3 esercizi finanziari con scadenza all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2019.

Società di Revisione

Deloitte & Touche S.p.A.

Alla società di revisione è stato conferito l'incarico dall'Assemblea del 10 maggio 2012

2. Dati economico-finanziari di sintesi

Principali indicatori economici

<i>(valori in milioni di euro)</i>	FY 2018	FY 2017
Valore della produzione	150,2	129,7
EBITDA	23,6	17,2
EBIT	11,3	9,0
Risultato ante imposte	10,1	7,7
Risultato netto	5,5	4,5

Principali indicatori patrimoniali-finanziari

<i>(valori in milioni di euro)</i>	31.12.2018	31.12.2017
Patrimonio Netto di Gruppo	53,1	52,8
Capitale Investito Netto	53,9	59,1
Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO)	15,9	13,6
Posizione Finanziaria Netta	0,9	(5,5)

Valore della produzione per area di attività

<i>(valori in milioni di euro)</i>	FY 2018	FY 2017
Business Consulting	106,6	98,3
ICT Solutions	43,1	31,3
Altro	0,5	0,1
TOTALE	150,2	129,7

Valore della produzione per clientela

<i>(valori in milioni di euro)</i>	FY 2018	FY 2017
Banche	113,4	105,0
Assicurazioni	22,4	13,2
Industria	11,4	9,3
Pubblica Amministrazione	2,9	2,1
Altro	0,1	0,1
TOTALE	150,2	129,7

Valore della produzione per area geografica

<i>(valori in milioni di euro)</i>	FY 2018	FY 2017
Italia	91,1	75,6
DACH Region (Germania, Austria, Svizzera)	42,1	37,5
U.K. e Spagna	13,4	13,5
Cee Region (Polonia, Ucraina, Romaniaa)	3,6	3,1
TOTALE	150,2	129,7

Organico del Gruppo

<i>(valori in milioni di euro)</i>	31.12.2018	31.12.2017
Dirigenti	135	106
Quadri	140	117
Impiegati	867	875
Operai	0	2
Apprendisti	25	14
TOTALE	1.167	1.114

3. Struttura del Gruppo e Azionariato

Il **Gruppo Be** (in breve Be) è tra i principali player italiani nel settore dell'IT Consulting. Il Gruppo fornisce servizi di Business Consulting, Information Technology 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 circa 1.200 dipendenti e sedi in Italia, Germania, Regno Unito, Svizzera, Austria, Polonia, Ucraina, Spagna e Romania il Gruppo ha realizzato nel corso del 2018 un valore della produzione di 150,2 milioni di Euro.

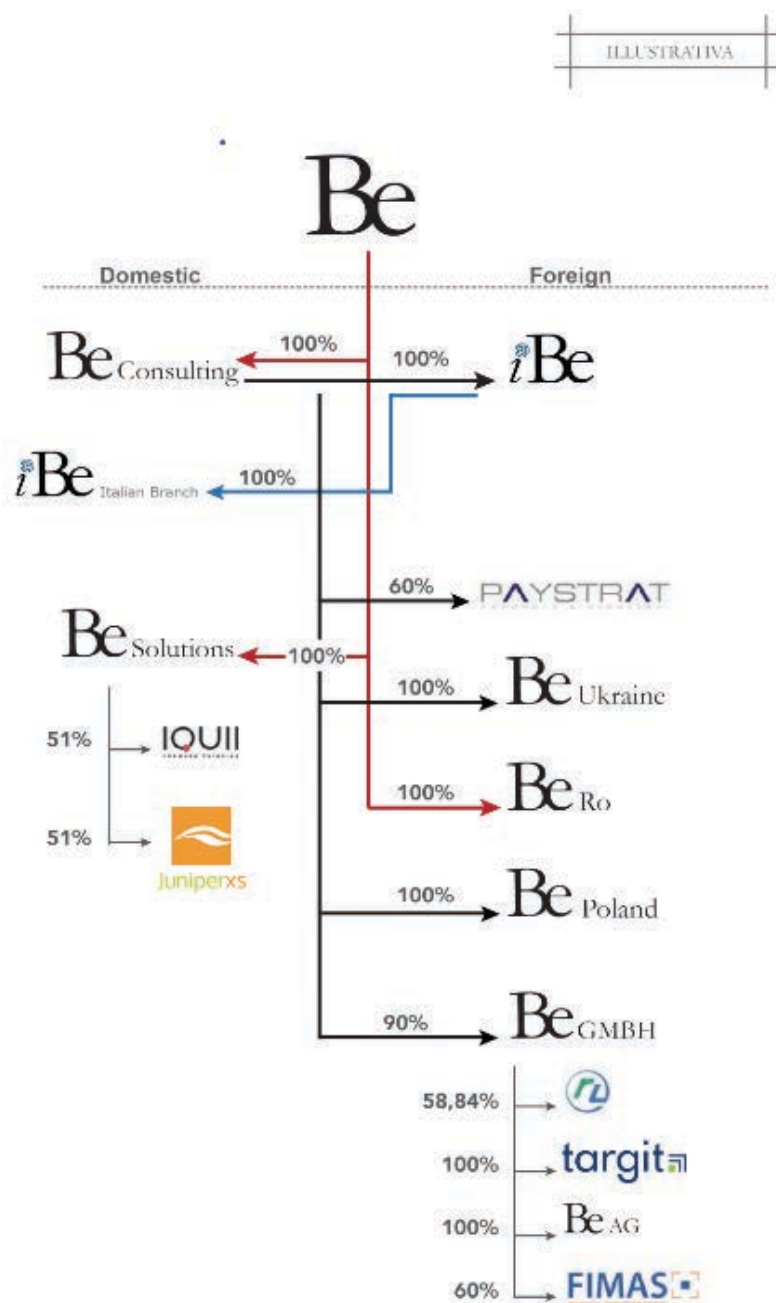
Be Think, Solve, Execute S.p.A. (in breve **Be S.p.A.**), quotata nel Segmento Titoli ad Alti Requisiti (STAR) del Mercato Telematico Azionario (MTA), svolge attività di direzione e coordinamento, ai sensi degli articoli 2497 e seguenti del codice civile, nei confronti delle società del Gruppo attraverso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

Al 31 dicembre 2018 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
Be Think Solve Execute S.p.A	Italiana	2.697.975	2,00
Flottante		58.957.187	43,71
Totale		134.897.272	100,00

Di seguito si riporta la struttura del **Gruppo Be** alla data del 31 dicembre 2018¹.



¹ Nella tabella sopraesposta non sono inserite la società Paystrat Solutions SL (Pyngo) controllata al 65,26% dalla società Payments and Business Advisors S.L. (Paystrat) e la società Confinity GmbH, controllata al 100% dalla società Fimas GmbH oltre la società Be Sport, Media & Entertainment Ltd che attualmente è stata posta in liquidazione volontaria.

4. Modello di Business ed aree di attività

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

I. BUSINESS CONSULTING

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;

Dimensioni	685 addetti al 31 dicembre 2018.
Settore di attività prevalente	Banking, Insurance.
Ricavi della linea al 31.12.2018	106,6 milioni di euro.
Sedi operative	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. Systemically Important Financial Institutions – S.I.F.I.) nella loro creazione di valore con particolare attenzione ai cambiamenti che interessano il business, le piattaforme informatiche e i processi aziendali. Be S.p.A. possiede il 100% del capitale sociale della società.
- **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. Be Consulting S.p.A. 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 e della “*compliance*”. 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, svolge attività di consulenza e “*system integration*” in ambito Retail banking, Capital Markets, CRM (Salesforce) e Digital (Backbase) Be Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della società.
- **Be Think, Solve, Execute 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. 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. Nel corso del secondo semestre 2018 la società ha incorporato la società Q-Fin, partecipata in precedenza al 100% e con sede a Magdeburgo, operativa nell'area di Francoforte, che offre servizi specialistici alle banche per la personalizzazione, parametrizzazione e integrazione di “*Front-Arena*”, soluzione di “*front office trading*” e “*risk management*”. A seguito della fusione Fimas GmbH detiene una partecipazione in Confinity GmbH pari al 100% (in precedenza 50% detenuto da Fimas GmbH e 50% da Qfin GmbH).
- **Confinity GmbH.** Originariamente costituita come joint venture da FIMAS e Q-Fin (ora Fimas GmbH), operativa nello specifico settore della fornitura ai medesimi clienti di FIMAS di personale in modalità di somministrazione (ANÜ – Arbeitnehmerüberlassung) per la quale dispone di apposita licenza.
- **Payments and Business Advisors S.L.** (in breve **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%.

II. ICT SOLUTIONS

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

Dimensioni	435 addetti al 31 dicembre 2018.
Settori di Attività prevalenti	Banking, Insurance, Energy e Pubblica Amministrazione.
Ricavi della Linea al 31.12.2018	43,1 milioni di Euro.
Sedi operative	Roma, Milano, Torino, Trento, Bucarest.

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

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

dell'industria ICT e con alcune selezionate fintech e insurtech. Be Think, Solve, Execute, possiede il 100% del capitale sociale della società

- **Be Think Solve Execute RO S.r.l.** Costituita a luglio 2014 con sede a Bucarest, sviluppa attività in “near shoring” del Gruppo nel settore della “system integration” su progetti ad elevata complessità, quali soluzioni per la multicanalità. Be Think, Solve, Execute S.p.A possiede il 100% del capitale sociale della società.
- **Iquii S.r.l.** Costituita 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”. Be Solutions detiene il 51% della società.
- **Juniper Extensible Solutions S.r.l.** Costituita a maggio 2000 con sede in provincia di Trento,, è una "digital company" italiana attiva nello sviluppo di soluzioni software per il web e multimediali, nei settori dello Sport, della Musica e degli Eventi. Be Solutions detiene il 51% della società.

5. Eventi significativi che hanno interessato il Gruppo nel 2018

Deliberazioni Assembleari rilevanti

In data 26 aprile 2018 si è riunita, in seconda convocazione, l'assemblea degli Azionisti di Be, in sede ordinaria, e ha deliberato in merito a: risultati economico-finanziari consolidati al 31 dicembre 2017, risultati economico-finanziari della Capogruppo Be S.p.A. al 31 dicembre 2017, destinazione dell'utile di esercizio 2017, relazione sulla remunerazione ex Articolo 123-ter D. Lgs. 24 febbraio 1998 n. 58, nomina del Consiglio Sindacale e determinazione dei compensi dei relativi membri, nomina di un nuovo Amministratore, acquisto e disposizione di azioni proprie.

In merito all'acquisto e disposizione di azioni proprie in data 2 luglio 2018 si è conclusa la prima fase del piano di acquisto di azioni proprie il cui avvio è stato reso noto al mercato in data 24 maggio 2018.

In data 19 ottobre 2018 è stato reso noto al mercato l'avvio della seconda fase del piano di acquisto di azioni proprie, che si è conclusa il 31 dicembre 2018; complessivamente, nel periodo compreso tra il 25 maggio 2018 e il 31 dicembre 2018, la Società ha acquistato n. 2.697.975 azioni ordinarie della Società per un controvalore complessivo di Euro 2.365.955.

Eventi rilevanti per lo sviluppo del business

Nel corso del mese di marzo Be ha siglato un accordo strategico di collaborazione per il periodo 2018-2024 con un primario Gruppo Europeo nel settore della Bancassurance.

L'accordo ha previsto inoltre la vendita della licenza d'uso perpetua della piattaforma “Vita” già in uso alla Compagnia e di proprietà di Be. Esso comprende inoltre l'evoluzione tecnologica della stessa ed i servizi di supporto ed assistenza per i prossimi sette esercizi. Il contratto ha un valore complessivo di Euro 11,9 milioni per l'intero periodo, di cui Euro 5,8 milioni di competenza del 2018 per la cessione della licenza d'uso e la manutenzione evolutiva e la fornitura di figure professionali per l'evoluzione tecnologica della stessa e di servizi di supporto e assistenza.

Le parti hanno formalizzato anche le condizioni per l'ulteriore adozione della soluzione in altre compagnie del Gruppo ovunque locate. Be mantiene i diritti di proprietà della piattaforma.

Nel corso del mese di aprile il gruppo Be è stato selezionato come partner di riferimento per supportare uno dei Gruppi Bancari Leader in Europa nella gestione del programma di trasformazione dell'architettura SWIFT. L'attività per la durata di due anni sarà assegnata in lotti successivi che – nel caso siano attivati sino alla concorrenza dell'intero programma - avranno un valore totale di Euro 7,7 milioni.

Questo consente a Be di rafforzare la propria presenza in un ambito strategico del settore finanziario. La complessità dell'architettura attuale, l'elevato livello di specializzazione tecnica richiesto per l'esecuzione, la presenza internazionale dell'Istituto e la capacità di trasferire competenze sono i fattori distintivi del programma.

Nel corso del mese di maggio il Gruppo Be ha acquisito l'intero capitale di Q-fin GmbH attraverso la controllata Fimas GmbH, rafforzando la propria presenza in Germania nell'area Capital Market. Q-fin, fondata nel 2003 a Magdeburgo, offre servizi specialistici alle banche per la personalizzazione, parametrizzazione e integrazione di "Front-Arena", soluzione di "front office trading" e "risk management". In questo ambito Q-fin fornisce supporto a progetti di implementazione e migrazione, interfacciandosi con altre piattaforme (es. SAP) nonché servizi di gestione operativa. La Società è proprietaria di una suite di prodotti per il "Fund Administration", Portfolio Management" e "Risk Management" rivolte principalmente a fondi statali tedeschi. I principali clienti sono grandi banche federali e di investimento in Germania. Nel corso del secondo semestre 2018, Q-fin GmbH è stata incorporata dalla società Fimas GmbH.

Nel corso del mese di giugno il Gruppo Be ha stipulato un accordo di partnership triennale con Finastra, finalizzato allo sviluppo di servizi professionali e soluzioni per l'"investment banking" su scala internazionale, con focus sui mercati Italia, Germania, Austria, Svizzera, Gran Bretagna e Polonia. L'accordo punta a sviluppare progetti strategici nelle aree Capital Markets, Treasury e Corporate Banking, combinando le competenze di Be nella consulenza di "business transformation" con l'offerta di prodotti e soluzioni Finastra. Con più di 9.000 clienti nel mondo, Finastra è leader di mercato nel software a supporto della finanza, servendo le Istituzioni Finanziarie con soluzioni "mission critical" di ogni dimensione, presso il cliente, ospitate nella propria infrastruttura o in cloud.

Inoltre Be è stata scelta per guidare l'implementazione del programma di adeguamento alla normativa PSD2 - Payments Service Directive 2 - per l'insieme delle Banche Commerciali di un importante Gruppo Bancario Europeo. Il Team di Be supporterà i gruppi di lavoro dell'Istituto nell'impostazione e nel coordinamento del programma di adeguamento su un orizzonte temporale di 24 mesi e per un valore complessivo fino a Euro 2 milioni.

Sempre nel corso del mese di giugno Be ha finalizzato l'acquisto del 51% di Juniper Extensible Solutions S.r.l, "digital company" italiana attiva nello sviluppo di soluzioni software per il web e multimediali, nei settori dello Sport, della Musica e degli Eventi. L'operazione consente al Gruppo Be di realizzare sinergie nel segmento Sport&Entertainment - nel quale il Gruppo è già presente con la società Iquii s.r.l - e di integrare sulla base clienti di Juniper l'intera value proposition di servizi professionali negli ambiti Digital strategy, Mobile & Web Development e Customer Experience & Design. Il prezzo di acquisto della maggioranza del capitale è stato stabilito in Euro 457.693. Le Parti hanno concordato una struttura di "Put & Call" per l'acquisto del residuo capitale in tranches successive entro i prossimi 7 anni.

Nel corso del mese di novembre è stata completata la liquidazione (*strike-off*) della società Loc Consulting Ltd controllata al 100% dalla iBe Think Solve Execute Ltd.

Sempre nel corso del mese di novembre Be Solutions S.p.A. ha ceduto i propri rami d'azienda, costituiti da immobilizzazioni materiali ed immateriali, personale e relative posizioni attive e passive e altri rapporti giuridici (contratti attivi), relativi ai servizi di archiviazione, Business Process

Outsourcing (BPO) e di Document Management Outsourcing (DMO) ubicati presso le sedi di Pontinia, Milano e Spoleto alla società “CNI S.p.A.”.

6. Analisi dei dati economici, finanziari e patrimoniali

A seguito dell'entrata in vigore del Regolamento (CE) n. 1606/2002 emanato dal Parlamento Europeo e dal Consiglio Europeo nel luglio 2002 e del D.Lgs. 38/2005, il bilancio consolidato e d'esercizio di Be a cui si fa rinvio sono redatti conformemente ai principi contabili internazionali (IAS/IFRS) emanati dall'International Accounting Standard Board (IASB) ed omologati in sede comunitaria. Secondo le facoltà previste dal Decreto Legislativo n. 32 del 2 febbraio 2007 la Relazione sulla Gestione del bilancio annuale 2018 include, come nell'esercizio precedente, le informazioni relative sia al bilancio consolidato che al bilancio d'esercizio della Capogruppo Be S.p.A.

Uno degli indicatori principali di valutazione delle performance economiche-finanziarie del Gruppo è il Margine Operativo Lordo o Earning before Interests, Taxes, Depreciations & Amortization (EBITDA) – Risultato operativo ante Interessi, Tasse, accantonamenti svalutazioni e ammortamenti – indicatore non previsto dagli IFRS (Comunicazione CERS/05 -178b).

6.1 Andamento economico del Gruppo

Il Valore della produzione si attesta a Euro 150,2 milioni rispetto a Euro 129,7 milioni nel 2017 (+15,8%). I soli Ricavi operativi sono pari a Euro 145,3 milioni rispetto a Euro 127,7 milioni dell'esercizio 2017 (+13,7%)

La voce altri ricavi e proventi pari a Euro 4,9 milioni include la plusvalenza di Euro 2,6 milioni realizzata con la cessione dei rami di azienda BPO/DMO della controllata Be Solution S.p.A

I costi operativi al netto delle capitalizzazioni interne sono pari a Euro 126,7 milioni rispetto a Euro 112,6 milioni nel 2017 (+12,5) ed in particolare:

- i costi per servizi risultano pari a circa Euro 57,2 milioni (+12,2%);
- il costo del personale si attesta a Euro 71,2 milioni (+12,4);
- le capitalizzazioni di costi, prevalentemente di personale impegnato sui progetti di sviluppo delle piattaforme software di proprietà, ammontano a Euro 3,7 milioni, (+8,2%).

Il Margine Operativo Lordo (EBITDA) è pari a Euro 23,6 milioni, in crescita del 37,3% rispetto al 2017 (Euro 17,2 milioni). L'*EBITDA margin*, risulta in pari a 15,7 % contro il 13,2% del 2017.

Gli Ammortamenti sono risultati pari a Euro 5,3 milioni contro Euro 6,2 milioni dell'esercizio precedente. Gli accantonamenti e svalutazioni ammontano ad Euro 7,0 milioni, contro Euro 1,9 milioni dell'esercizio precedente.

Il Risultato Operativo (EBIT) è pari a Euro 11,3 milioni, in crescita del 24,6% rispetto al 2017 (Euro 9,0 milioni). L'*EBIT margin* si attesta al 7,5% contro il 7,0% del 2017.

Il Risultato ante imposte in funzionamento è pari a Euro 10,1 milioni, in crescita del 30,1% rispetto al 2017 (Euro 7,7 milioni).

Le Imposte dell'esercizio 2018 presentano un valore pari ad Euro 3,7 milioni, contro Euro 2,6 milioni relativi all'esercizio precedente.

L'Utile netto di pertinenza del Gruppo è pari a Euro 5,5 milioni contro un risultato positivo di Euro 4,5 milioni dell'esercizio 2017, in crescita del 22,4%.

Al 31 dicembre 2018 non risulta alcun effetto economico derivante dalle "attività destinate alla dismissione", quindi i costi ed i ricavi esposti nel conto economico consolidato sono riferiti unicamente alle "attività in funzionamento".

Di seguito si espone il Conto Economico consolidato riclassificato al 31 dicembre 2018 confrontato con i valori dell'esercizio precedente.

Conto Economico consolidato riclassificato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	FY 2018	FY 2017	Δ	Δ (%)
Ricavi Operativi	145.282	127.721	17.561	13,7%
Altri Ricavi e proventi	4.941	2.026	2.915	n.a
Valore della produzione	150.223	129.747	20.476	15,8%
Costi per materie prime e materiali di consumo	(220)	(253)	33	(13,0%)
Spese per servizi e utilizzo beni di terzi	(57.154)	(50.950)	(6.204)	12,2%
Costi del personale	(71.142)	(63.309)	(7.833)	12,4%
Altri costi	(1.852)	(1.500)	(352)	23,5%
Capitalizzazioni interne	3.709	3.427	282	8,2%
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	23.564	17.162	6.402	37,3%
Ammortamenti	(5.333)	(6.229)	896	(14,4%)
Svalutazioni e accantonamenti	(6.958)	(1.888)	(5.070)	n.a.
Risultato Operativo (EBIT)	11.273	9.045	2.228	24,6%
Proventi ed oneri finanziari netti	(1.199)	(1.297)	98	(7,6%)
Effetto valutazione con il metodo del patrimonio netto	0	(3)	3	(100,0%)
Risultato ante imposte da attività in funzionamento	10.074	7.745	2.329	30,1%
Imposte	(3.671)	(2.570)	(1.101)	42,8%
Risultato netto derivante da attività in funzionamento	6.403	5.175	1.228	23,7%
Risultato netto derivante da attività destinate alla dismissione	0	0	0	n.a.
Risultato netto consolidato	6.403	5.175	1.228	23,7%
Risultato netto di competenza di Terzi	922	697	225	32,3%
Risultato netto del Gruppo	5.481	4.478	1.003	22,4%

Di seguito si riporta la composizione del valore della produzione per area di attività:

Valore della Produzione per area di attività

<i>Valori in milioni di Euro</i>	FY 2018	%	FY 2017	%	Δ (%)
Business Consulting	106,6	71,0%	98,3	75,8%	8,4%
ICT Solutions	43,1	28,7%	31,3	24,1%	37,7%
Altro	0,5	0,3%	0,1	0,1%	0,0%
TOTALE	150,2	100,0%	129,7	100,0%	15,8%

La ripartizione del valore della produzione per area di servizio professionale mostra una prevalenza del segmento “Business Consulting” pari al 71% del totale valore della produzione rispetto al segmento “ICT Solutions” invece pari al 28,7%. Il segmento “Business Consulting”, registra nell’esercizio 2018 un incremento del valore della produzione pari al 8,4%, passando da Euro 98,3 milioni a Euro 106,6 milioni, mentre il segmento “ICT Solutions” registra un incremento del 37,7%, passando da Euro 31,3 milioni a Euro 43,1 milioni.

Di seguito si riporta la composizione del valore della produzione anche per tipologia di clientela.

Valore della Produzione per clientela

<i>Valori in milioni di Euro</i>	FY 2018	%	FY 2017	%	Δ (%)
Banche	113,4	75,5%	105,0	81,0%	8,0%
Assicurazioni	22,4	14,9%	13,2	10,2%	69,7%
Industria	11,4	7,6%	9,3	7,2%	22,6%
Pubblica Amministrazione	2,9	1,9%	2,1	1,6%	38,1%
Altro	0,1	0,1%	0,1	0,1%	0,0%
TOTALE	150,2	100,0%	129,7	100,0%	15,8%

Di seguito si riporta la composizione del valore della produzione anche per area geografica:

Valore della Produzione per area geografica

<i>Valori in milioni di Euro</i>	FY 2018	%	FY 2017	%	Δ (%)
Italia	91,1	60,7%	75,6	58,3%	20,5%
DACH Region (Germania, Austria, Svizzera)	42,1	28,0%	37,5	28,9%	12,2%
U.K.e Spagna	13,4	8,9%	13,5	10,4%	(0,4%)
Cee Region (Polonia, Ucraina, Romaniaa)	3,6	2,4%	3,1	2,4%	14,3%
TOTALE	150,2	100,0%	129,7	100,0%	15,8%

Si segnala infine che nell'esercizio 2018 la produzione è originata per il 60,7% dal mercato domestico e per il residuo 39,3% dal mercato estero. Continua ad avere un peso significativo la DACH Region (DE, AUT e SUI) che ha contribuito alla generazione di ricavi per complessivi Euro 42,1 milioni, così come i mercati della Cee Region registrano ricavi pari ad Euro 3,6 milioni in crescita del 14,3% rispetto all'esercizio precedente mentre risulta pressochè in linea con l'esercizio precedente il mercato UK e Spagna che ha generato ricavi complessivi pari ad Euro 13,4 milioni.

6.2 Analisi patrimoniale e finanziaria del Gruppo

Si riporta in forma sintetica la situazione patrimoniale consolidata al 31 dicembre 2018, comparata con la medesima situazione alla data del 31 dicembre 2017.

Stato Patrimoniale riclassificato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.12.2018	31.12.2017	Δ	Δ (%)
Attivo non corrente	87.128	85.995	1.133	1,3%
Attivo corrente	31.488	28.600	2.888	10,1%
Passività non correnti	(25.474)	(22.097)	(3.377)	15,3%
Passività correnti	(39.290)	(33.418)	(5.872)	17,6%
Capitale Investito Netto	53.852	59.080	(5.228)	(8,8%)
Patrimonio Netto	54.776	53.563	1.213	2,3%
Indebitamento Finanziario Netto	(924)	5.517	(6.441)	n.a.

L'attivo non corrente è costituito principalmente dagli avviamenti per Euro 61,6 milioni, rilevati in sede di aggregazioni aziendali, dalle immobilizzazioni immateriali per Euro 16,4 milioni, prevalentemente riconducibili a software, da immobili, impianti e macchinari per Euro 2,2 milioni, dalle imposte anticipate per Euro 4,1 milioni e da crediti e altre attività non correnti per Euro 2,5 milioni.

L'attivo corrente registra un incremento pari ad Euro 2,9 milioni rispetto al 31 dicembre 2017 per effetto principalmente dell'aumento dei crediti commerciali per Euro 2,5 milioni e della voce altre attività e crediti diversi per Euro 0,3 milioni.

Le passività non correnti sono riferite principalmente a debiti per TFR per Euro 6,6 milioni, imposte differite per Euro 6,7 milioni e fondi per rischi e oneri per Euro 5,3 milioni, oltre ad altre passività per Euro 6,9 milioni per lo più riferiti alle quote del residuo del prezzo attualizzato per l'acquisizione futura delle quote di pertinenza di terzi in virtù dei contratti di put&call

Le passività correnti - composte principalmente da debiti commerciali per Euro 11,8 milioni, fondi rischi e oneri correnti per Euro 2,3 milioni e altre passività e debiti tributari per complessivi Euro 25,2 milioni - registrano un incremento complessivo pari a Euro 5,9 milioni.

Il Patrimonio netto consolidato risulta pari ad Euro 54,8 milioni, contro Euro 53,6 milioni al 31 dicembre 2017.

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

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.12.2018	31.12.2017	Δ	Δ (%)
Rimanenze	7	15	(8)	(53,3%)
Crediti commerciali	27.789	25.240	2.549	10,1%
Debiti commerciali	(11.839)	(11.667)	(172)	1,5%
Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO)	15.957	13.588	2.369	17,4%
Altri crediti a breve	3.692	3.345	347	10,4%
Altre passività a breve	(27.451)	(21.751)	(5.700)	26,2%
Capitale Circolante Netto (CCN)	(7.802)	(4.818)	(2.984)	61,9%

La posizione finanziaria netta al 31 dicembre 2018 è positiva per Euro 0,9 milioni, in netto miglioramento rispetto ad Euro 5,5 milioni negativo al 31 dicembre 2017.

Posizione finanziaria netta Consolidata

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.12.2018	31.12.2017	Δ	Δ (%)
Cassa e liquidità bancaria	36.010	22.767	13.243	58,2%
A Liquidità	36.010	22.767	13.243	58,2%
B Crediti finanziari correnti	511	591	(80)	(13,5%)
Debiti bancari correnti	(9.644)	(3.789)	(5.855)	n.a.
Quota corrente indebitamento a m/1 termine	(9.980)	(12.968)	2.988	(23,0%)
Altri debiti finanziari correnti	(490)	(43)	(447)	n.a.
C Indebitamento finanziario corrente	(20.114)	(16.800)	(3.314)	19,7%
D Posizione finanziaria netta corrente (A+B+C)	16.407	6.558	9.849	n.a.
Debiti bancari non correnti	(15.418)	(12.021)	(3.397)	28,2%
Altri debiti finanziari non correnti	(65)	(54)	(11)	20,4%
E Posizione finanziaria netta non corrente	(15.483)	(12.075)	(3.408)	28,2%
F Posizione finanziaria netta (D+E)	924	(5.517)	6.441	n.a.

In relazione a quanto esposto nella tabella si evidenziano oltre alle disponibilità liquide per Euro 36,0 milioni:

- crediti finanziari correnti per Euro 0,5 milioni derivanti da crediti verso le società di factoring relativi a cessioni effettuate entro il 31 dicembre 2018, la cui erogazione risulta effettuata successivamente a detta data ed a crediti per risconti su interessi di factoring pagati ma non di competenza del 2018;
- debiti correnti verso istituti di credito al 31 dicembre 2018 pari a circa Euro 20,1 milioni relativi:

- ai debiti “bancari correnti”, per Euro 9,6 milioni (Euro 3,8 milioni al 31 dicembre 2017), di cui principalmente:
 - a) Euro 3,0 milioni riferiti ad utilizzi di linee di credito a breve, sotto la forma tecnica di “anticipi fornitori” per Euro 0,6 milioni e sotto la forma tecnica di “finanziamenti fornitori” per Euro 2,4 milioni;
 - b) Euro 6,6 milioni riferiti ad un finanziamento di Euro 1,6 milioni a breve termine da rimborsare entro marzo e da un secondo finanziamento a breve termine di Euro 5 milioni da rimborsare in unica soluzione entro ottobre 2019;
- alla quota a breve termine dei finanziamenti ottenuti per Euro 10,0 milioni circa;
- alla voce altri debiti finanziari correnti pari ad Euro 0,5 milioni, riferita principalmente a interessi maturati e non liquidati, quote a breve di contratti di leasing e debiti finanziari verso clienti per accrediti vendite biglietti conto terzi.
- debiti finanziari non correnti, pari ad Euro 15,5 milioni, riferiti principalmente a debiti verso istituti di credito per finanziamenti chirografari a medio lungo termine per le quote con scadenze oltre 12 mesi;
- altri debiti finanziari non correnti riferiti principalmente a contratti di leasing finanziario.

6.3 Andamento economico della Capogruppo Be S.p.A

Il Valore della produzione della Capogruppo si attesta a Euro 6,8 milioni rispetto a Euro 5,6 milioni nell'esercizio 2017, registrando un incremento pari a Euro 1,2 milioni.

Il Valore della produzione è rappresentato principalmente dall'addebito alle società controllate di servizi di direzione svolti a livello centrale, royalties sul marchio Be e riaddebiti di costi vari sostenuti in nome e per conto delle controllate.

Il Margine Operativo Lordo (EBITDA) è risultato negativo per circa Euro 4,4 milioni contro un valore negativo pari ad Euro 2,6 milioni dell'esercizio precedente.

Il Risultato Operativo (EBIT) è negativo per Euro 6 milioni circa contro un valore negativo pari a circa Euro 3,8 milioni dell'esercizio precedente.

La gestione finanziaria presenta un valore positivo pari ad Euro 6,5 milioni, rispetto ad Euro 4,1 milioni dell'esercizio precedente, così composto:

- dividendi per Euro 7,1 milioni;
- proventi finanziari netti per Euro 0,2 milioni;
- svalutazioni attività finanziarie per Euro 0,7 milioni.

In relazione alla gestione centralizzata della tesoreria a livello di Gruppo, gli interessi netti a favore della Capogruppo maturati su fondi trasferiti a favore di società del Gruppo sono risultati pari ad Euro 0,6 milioni (0,5 milioni nel 2017). Verso il Sistema bancario sono maturati interessi passivi per circa Euro 0,4 milioni (Euro 0,4 milioni nel 2017), di cui Euro 0,1 milioni sugli utilizzi di affidamenti a breve ed Euro 0,3 milioni sui debiti finanziari a scadenza.

Il Risultato Ante Imposte è positivo per Euro 0,6 milioni rispetto ad un valore pari ad Euro 0,3 milioni del 2017.

Le imposte presentano un risultato positivo di Euro 1,2 milioni, rispetto ad Euro 1,0 milioni relativi all'esercizio precedente, maturato a fronte:

- del beneficio fiscale per Euro 3,2 milioni circa derivante dal Consolidato di Gruppo;

- dell'effetto netto, negativo per circa Euro 2,0 milioni, derivante dalle imposte differite/anticipate.

A seguito di quanto sopra esposto il bilancio 2018 della Capogruppo chiude con un utile di Euro 1,7 milioni, contro un utile pari ad Euro 1,3 milioni dell'esercizio precedente.

Di seguito si espone il Conto Economico riclassificato dell'esercizio 2018 confrontato con i valori dell'esercizio precedente.

Conto Economico riclassificato della Capogruppo

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	FY 2018	FY 2017	Δ	Δ (%)
Ricavi Operativi	4.582	4.875	(293)	(6,0%)
Altri Ricavi e proventi	2.233	716	1.517	n.a.
Valore della produzione	6.815	5.591	1.224	21,9%
Costi per materie prime e materiali di consumo	(2)	(2)	0	0,0%
Spese per servizi e utilizzo beni di terzi	(7.264)	(4.787)	(2.477)	51,7%
Costi del personale	(3.578)	(3.192)	(386)	12,1%
Altri costi	(330)	(161)	(169)	n.a.
Margine Operativo Lordo ante accantonamenti e svalutazioni (EBITDA)	(4.359)	(2.551)	(1.808)	70,9%
Ammortamenti	(5)	(2)	(3)	n.a.
Svalutazioni e accantonamenti	(1.590)	(1.232)	(358)	29,1%
Risultato Operativo (EBIT)	(5.954)	(3.785)	(2.169)	57,3%
Proventi ed oneri finanziari netti	7.251	4.078	3.173	77,8%
Svalutazioni attività finanziarie	(738)	0	(738)	n.a.
Risultato ante imposte da attività in funzionamento	558	293	265	90,4%
Imposte	1.170	1.007	163	16,2%
Risultato netto derivante da attività in funzionamento	1.728	1.300	428	32,9%
Risultato netto derivante da attività destinate alla dismissione	0	0	0	n.a.
Risultato netto	1.728	1.300	428	32,9%

6.4 Analisi patrimoniale e finanziaria della Capogruppo Be S.p.A

Stato Patrimoniale Riclassificato Be S.p.A

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.12.2018	31.12.2017	Δ	Δ (%)
Attivo non corrente	46.584	48.601	(2.017)	(4,1%)
Attivo corrente	16.706	14.711	1.995	13,6%
Passività non correnti	(6.514)	(5.384)	(1.130)	21,0%
Passività correnti	(9.303)	(10.266)	963	(9,4%)
Capitale investito netto	47.473	47.661	(188)	(0,4%)
Patrimonio netto	43.041	46.425	(3.384)	(7,3%)
Indebitamento finanziario netto	4.432	1.235	3.197	n.a.

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

Posizione finanziaria netta Be S.p.A

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.12.2018	31.12.2017	Δ	Δ (%)
Cassa e liquidità bancaria	25.713	14.884	10.829	72,7%
Liquidità	25.713	14.884	10.829	72,7%
Crediti finanziari correnti	19.436	22.916	(3.480)	(15,2%)
Debiti bancari correnti	(9.311)	(2.912)	(6.399)	n.a.
Quota corrente indebitamento a m/l termine	(9.980)	(8.089)	(1.891)	23,4%
Altri debiti finanziari correnti	(14.871)	(16.014)	1.142	(7,1%)
Indebitamento finanziario corrente	(34.163)	(27.015)	(7.148)	26,4%
Posizione finanziaria netta corrente (A+B+C)	10.987	10.785	201	1,9%
Debiti bancari non correnti	(15.418)	(12.021)	(3.397)	28,3%
Posizione finanziaria netta non corrente	(15.418)	(12.021)	(3.397)	28,3%
Posizione finanziaria netta (D+E)	(4.432)	(1.235)	(3.197)	n.a.

L'indebitamento finanziario netto della Be S.p.A al 31 dicembre 2018 è pari ad Euro 4,4 milioni circa, e si riferisce:

- per Euro 25,7 milioni a disponibilità bancarie liquide;
- per Euro 19,4 milioni a crediti verso le società controllate, in relazione all'attività di tesoreria centralizzata;
- per Euro 9,3 milioni a debiti correnti verso il sistema bancario di cui 2,7 milioni per utilizzi di affidamenti sottoforma di linee di "finanziamento fornitori" e "anticipi fatture" e 6,6 milioni per "finanziamenti a breve";
- per Euro 10,0 milioni relativi alla quota in scadenza nell'esercizio successivo dei finanziamenti a medio a lungo termine in essere;
- per Euro 14,9 milioni riferiti a debiti verso le società controllate in relazione attività di tesoreria centralizzata;
- per Euro 15,4 milioni riferiti principalmente a debiti verso istituti di credito per finanziamenti chirografari a medio lungo termine per le quote con scadenze oltre 12 mesi.

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

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

	Patrimonio netto 31.12.2018	Risultato netto 31.12.2018	Patrimonio netto 31.12.2017	Risultato netto 31.12.2017
Patrimonio e Risultato netto da bilancio della Controllante	43.041	1.728	46.425	1.300
Eccedenza dei patrimoni netti dei bilanci di esercizio, comprensivi dei risultati di periodo, rispetto ai valori di carico delle partecipazioni in imprese consolidate	16.508	11.775	10.865	7.875
Altre rettifiche effettuate in sede di consolidamento per:				
- svalutazione delle partecipazioni	2.327		273	
- dividendi da società controllate	(7.100)	(7.100)	(4.000)	(4.000)
Patrimonio e Risultato netto consolidato	54.776	6.403	53.563	5.175
Capitale e riserve di terzi	1.723	922	799	697
Patrimonio e Risultato Netto attribuibile agli azionisti della Controllante	53.053	5.481	52.764	4.478

6.6 Rapporti con Parti Correlate

Per quanto concerne le operazioni con Parti correlate, ivi comprese le operazioni infragruppo, si precisa che le stesse non sono quantificabili né come atipiche né come inusuali, rientrando nel normale corso di attività delle Società del Gruppo. Dette operazioni sono regolate a condizioni di mercato, tenuto conto dei beni e servizi prestati. La società nelle Note Esplicative al Bilancio Consolidato e al Bilancio Separato della Capogruppo fornisce le informazioni richieste ai sensi dell'art.154-ter del TUF così come indicato dal regolamento Consob n.17221 del 12 marzo 2010.

7. Altre informazioni e Corporate Governance

7.1 Principali rischi ed incertezze cui il Gruppo Be è esposto

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

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

Ai fini di un ulteriore miglioramento dei propri risultati economici, la Società ritiene importante il conseguimento degli obiettivi strategici del Piano Industriale 2017-2019. Tale Piano, aggiornato per il triennio 2019 – 2021 ai fini dell'*Impairment test* (di seguito Piano 2019-2021), è stato predisposto dagli Amministratori sulla base di previsioni e di assunzioni inerenti le future dinamiche gestionali e di mercato di riferimento. Le previsioni rappresentano la miglior stima di eventi futuri che ci si aspetta si verificheranno e di azioni che il management medesimo intende intraprendere; esse sono state stimate

sulla base di dati consuntivi, ordini già in portafoglio o vendite da effettuare a clienti con cui esistono relazioni stabili ed in quanto tali presentano un minor grado di incertezza e pertanto hanno una maggiore probabilità di manifestarsi realmente. Le assunzioni, viceversa, sono relative ad eventi futuri ed azioni, in tutto o in parte indipendenti, dalle azioni di gestione. Conseguentemente, gli Amministratori riconoscono che gli obiettivi strategici identificati nel Piano 2019-2021, seppure ragionevoli, presentino profili di incertezza a causa dell'aleatorietà connessa alla realizzazione di eventi futuri ed alle caratteristiche dei mercati di riferimento, sia per quanto concerne il concretizzarsi degli accadimenti rappresentati nel piano, sia per quanto riguarda la misura e la tempistica della loro manifestazione.

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

Il Gruppo Be è esposto a rischi finanziari connessi alla propria operatività, in particolare riferibili a rischi di tasso, liquidità, credito e variazione nei flussi finanziari. Inoltre il sostanziale mantenimento degli affidamenti bancari in essere risulta importante per il Gruppo per far fronte al proprio fabbisogno finanziario complessivo a breve nonché per raggiungere gli obiettivi del Piano 2019-2021.

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

Il Gruppo Be potrebbe avere effetti negativi sul valore del proprio patrimonio netto nell'ipotesi di eventuali svalutazioni degli avviamenti iscritti nel bilancio al 31 dicembre 2018 nel caso in cui non fosse in grado di sviluppare adeguati flussi di cassa rispetto a quelli attesi e previsti nel Piano 2019-2021.

- **Rischi connessi al "Contenzioso passivo"**

Il Gruppo Be è parte di procedimenti promossi davanti a diverse autorità giudiziarie distinguendo tra controversie passive - nelle quali la Società è stata convenuta da terzi - e controversie attive promosse dalla Società stessa nei confronti di terzi.

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

Il Gruppo Be ha avviato negli ultimi anni un processo di ristrutturazione del proprio perimetro aziendale con azioni necessarie di riduzione del personale anche attraverso strumenti di mobilità. Esistono rischi di ricorsi avversi e tali procedimenti hanno dato luogo a prudentziali accantonamenti nel bilancio aziendale. Resta comunque l'alea derivante dal giudizio dell'Autorità preposta.

- **Rischi connessi alla "Competizione"**

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

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

Il Gruppo opera in un mercato caratterizzato da profondi e continui mutamenti tecnologici che richiedono allo stesso la capacità di adeguarsi tempestivamente e con successo a tali evoluzioni e alle mutate esigenze tecnologiche della propria clientela. L'eventuale incapacità del Gruppo di adeguarsi alle nuove tecnologie e quindi ai mutamenti nelle esigenze della clientela potrebbe incidere negativamente sui risultati operativi.

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

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

- **Rischi connessi alla internazionalizzazione**

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

7.2 Investimenti in attività di sviluppo

Da sempre, l'attività di sviluppo del Gruppo è stata mirata a consolidare i rapporti con i propri clienti, sviluppare per gli stessi nuove forme di business e acquisire nuova clientela. Le principali attività di sviluppo consistono nello sviluppo delle piattaforme tecnologiche di proprietà del Gruppo; in particolare nel corso dell'esercizio 2018 sono stati effettuati investimenti principalmente riferiti allo sviluppo ed upgrade delle piattaforme tecnologiche "Universo Sirius" - relativa alla gestione dei portafogli assicurativi Vita e Danni, "Archivia" - relativa alla gestione dei processi documentali ed allo sviluppo del sistema informativo interno aziendale - da parte di Be Solutions, allo sviluppo delle applicazioni digitali da parte di Iquii e di Juniper e dei tools applicativi da parte della Be Consulting, nonché allo sviluppo delle piattaforme informatiche di proprietà di Paystrat, Q-Fin GmbH e Be Think, Solve Execute GmbH specializzate in diverse aree del settore bancario. Il Gruppo Be proseguirà ad investire in sviluppo pianificando anche altre opportunità progettuali. Tali nuove iniziative saranno finalizzate ad ampliare la propria offerta realizzando piattaforme tecnologiche per l'erogazione dei propri servizi alla propria clientela di appartenenza.

7.3 Risorse Umane

I dipendenti complessivi del Gruppo al 31 dicembre 2018 risultano pari a n. 1.167 (n. 1.114 al 31 dicembre 2017) distribuiti in 9 paesi europei.

Rispetto al 31 dicembre 2017, l'area di consolidamento risulta variata a seguito delle acquisizioni della società Q-fin GmbH, tramite la controllata Fimas GmbH, e della società Juniper Extensible Solutions S.r.l., tramite la controllata Be Solutions S.p.A..

Sul fronte domestico si deve nel contempo registrare una riduzione di perimetro a seguito della decisione della società Be Solutions S.p.A. di cogliere l'opportunità offerta dall'interesse all'acquisto dei rami d'azienda DMO/BPO di Milano e Spoleto e Archiviazione di Pontinia da parte della società CNI S.p.A..

Per approfondimenti in merito alle politiche sociali del Gruppo Be si rimanda al capitolo 7 della Relazione di carattere non finanziario.

7.4 Corporate governance

Il sistema di Corporate Governance adottato dalla società Be Think, Solve, Execute S.p.A è conforme alle raccomandazioni di cui al Codice di Autodisciplina approvato dal Comitato per la Corporate Governance delle Società Quotate nella sua versione più recente nel luglio 2018, che si intendono seguite dalla società in mancanza di indicazioni contrarie.

In data 31 luglio 2014 il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto opportuno di deliberare la revoca del codice di autodisciplina interno adottato dal Consiglio di Amministrazione in data 21 dicembre 2012, confermando l'adesione della Società ai principi e alle raccomandazioni di cui al Codice di Autodisciplina.

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

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

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

8. Eventi successivi al 31 dicembre 2018 ed evoluzione prevedibile della gestione

Be ha comunicato in data 25 gennaio 2019 l'avvio della terza fase programma di acquisto di azioni proprie, che avrà inizio il 28 gennaio 2019 e terminerà il 30 maggio 2019, in esecuzione dell'autorizzazione deliberata dell'Assemblea degli Azionisti del 26 aprile 2018. L'acquisto di azioni avverrà ad un prezzo unitario che sarà determinato di volta in volta per ciascuna operazione, fermo restando che non potrà essere inferiore ad Euro 0,20 né superiore ad Euro 1,5 per azione. La società potrà acquistare in questa terza fase un numero massimo di azioni ordinarie dell'Emittente pari al controvalore complessivo di Euro 1.500.000,00. Si ricorda che tale Assemblea degli Azionisti ha autorizzato l'acquisto delle azioni proprie in una o più volte, anche su base rotativa, nel rispetto dei limiti di legge e in conformità alle disposizioni normative di volta in volta applicabili al momento dell'operazione. La Società si riserva di attivare successivi programmi di acquisto dopo il completamento dell'attuale operazione.

Nel corso del mese di gennaio Be ha portato al 100% la sua quota di possesso della propria controllata tedesca R&L AG. L'operazione è stata finalizzata attraverso la sub-holding dell'area

DACH Be TSE GmbH, già in possesso del 58,84% di R&L AG, ed è propedeutica all'integrazione delle controllate tedesche operanti in Baviera in un unico polo specialistico con oltre 25 milioni di fatturato.

Nel corso del mese di febbraio Be ha acquisito una prima partecipazione pari al 5% del capitale di Tesla Consulting, società italiana operante nell'ambito "Cyber Security" e "Digital Forensics". Entro il mese di luglio verrà completato l'acquisto di un ulteriore 55% delle quote azionarie della società. La prima tranche di acquisto conferisce già a Be il pieno governo operativo sulla società attraverso la nomina della maggioranza dei membri del Consiglio di Amministrazione della società. Le parti hanno inoltre concordato una struttura di "Put & Call" per l'acquisto del residuo capitale in due tranche successive entro il 30 giugno 2028.

Alla luce dei risultati registrati dal Gruppo nel 2018 risultano ampiamente raggiunti i target di crescita interna, in termini di marginalità operativa, definiti dal Piano di Industria 2017-2019.

E' ragionevole confermare uno scenario di crescita dei ricavi e degli utili anche per l'esercizio 2019.

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

Il Consiglio di Amministrazione nel sottoporre all'Assemblea degli Azionisti l'approvazione del Bilancio di Esercizio di Be S.p.A. al 31 dicembre 2018 che evidenzia un utile netto di Euro - 1.728.089,26 propone che l'Assemblea deliberi:

- di approvare il Bilancio di Esercizio di Be S.p.A. al 31 dicembre 2018;
- di approvare la proposta di destinare l'utile netto di esercizio pari ad Euro 1.728.089,26 come segue:
 - a Riserva legale per Euro 86.404,46;
 - ad Utili a Nuovo per Euro 1.641.684,80;
 - di distribuire un dividendo lordo pari ad Euro 0,022 per azione attingendo agli Utili a Nuovo e a parte delle riserva straordinaria per la componente residua.

Milano, 12 marzo 2019.

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



Bilancio Consolidato

A. Situazione Patrimoniale-Finanziaria Consolidata

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	<i>Note</i>	31.12.2018	31.12.2017
ATTIVITA' NON CORRENTI			
Immobili, Impianti e macchinari	1	2.201	1.918
Avviamento	2	61.555	59.722
Immobilizzazioni Immateriali	3	16.446	17.082
Partecipazioni in collegate al patrimonio netto	4	0	32
Partecipazioni in altre imprese	5	329	300
Crediti ed altre attività non correnti	6	2.507	2.217
Imposte anticipate	7	4.090	4.724
Totale attività non correnti		87.128	85.995
ATTIVITA' CORRENTI			
Rimanenze	8	7	15
Crediti commerciali	9	27.789	25.240
Altre attività e crediti diversi	10	3.301	2.778
Crediti tributari per imposte dirette	11	391	567
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	12	511	591
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	13	36.010	22.767
Totale attività correnti		68.009	51.958
Totale attività destinate alla dismissione			
TOTALE ATTIVITA'		155.137	137.953
PATRIMONIO NETTO			
Capitale Sociale		27.109	27.109
Riserve		20.463	21.177
Risultato netto di competenza degli Azionisti della Controllante		5.481	4.478
Patrimonio netto di Gruppo		53.053	52.764
Di spettanza di terzi:			
Capitale e riserve		801	102
Risultato netto di competenza di terzi		922	697
Patrimonio netto di terzi		1.723	799
TOTALE PATRIMONIO NETTO	14	54.776	53.563
PASSIVITA' NON CORRENTI			
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti	15	15.483	12.075
Fondi rischi non correnti	20	5.255	2.244
Benefici verso dipendenti (IFR)	17	6.575	6.858
Imposte differite	18	6.714	6.223
Altre passività non correnti	19	6.930	6.772
Totale Passività non correnti		40.957	34.172
PASSIVITA' CORRENTI			
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti	16	20.114	16.800
Debiti commerciali	21	11.839	11.667
Fondi rischi correnti	20	2.271	31
Debiti tributari	22	1.404	618
Altre passività e debiti diversi	23	23.776	21.102
Totale Passività correnti		59.404	50.218
Totale Passività destinate alla dismissione			
TOTALE PASSIVITA'		100.361	84.390
TOTALE PATRIMONIO E PASSIVITA'		155.137	137.953

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

B. Conto Economico Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	<i>Note</i>	FY 2018	FY 2017
Ricavi operativi	24	145.282	127.721
Altri ricavi e proventi	25	4.941	2.026
Totale Ricavi		150.223	129.747
Materie prime e materiali di consumo	26	(220)	(253)
Costi per servizi e prestazioni	27	(57.154)	(50.950)
Costi del Personale	28	(71.142)	(63.309)
Altri costi operativi	29	(1.852)	(1.500)
Costi capitalizzati per lavori interni	30	3.709	3.427
<i>Ammortamenti e Svalutazioni:</i>			
Ammortamenti Immobilizzazioni Materiali	31	(765)	(620)
Ammortamenti Immobilizzazioni Immateriali	31	(4.568)	(5.609)
Perdita di valore di Attività Immobilizzate	32	(364)	0
Accantonamenti a fondi	33	(6.594)	(1.888)
Totale Costi Operativi		(138.950)	(120.702)
Risultato Operativo		11.273	9.045
Proventi finanziari		62	61
Oneri finanziari		(1.261)	(1.358)
Effetto valutazione con il metodo del patrimonio netto		0	(3)
Totale Oneri /Proventi finanziari	34	(1.199)	(1.300)
Risultato prima delle imposte		10.074	7.745
Imposte sul reddito correnti	35	(2.714)	(1.832)
Imposte anticipate e differite	35	(957)	(738)
Totale Imposte sul reddito		(3.671)	(2.570)
Risultato netto derivante da attività in funzionamento		6.403	5.175
Risultato netto derivante da attività destinate alla dismissione		0	0
Risultato netto		6.403	5.175
Risultato netto di competenza di Terzi	13	922	697
Risultato netto di competenza degli Azionisti della Controllante		5.481	4.478
Utile (perdita) per azione:			
Risultato base per azione (Euro per azione)	36	0,04	0,03
Risultato diluito per azione (Euro per azione)	36	0,04	0,03

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

C. Conto Economico Complessivo Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	FY 2018	FY 2017
Risultato netto	6.403	5.175
<i>Voci che non saranno successivamente riclassificate in conto economico:</i>		
Utili (perdite) attuariali su benefici per i dipendenti	(70)	(20)
Effetto fiscale relativo agli Utili (perdite) attuariali	17	5
<i>Voci che saranno successivamente riclassificate in conto economico quando siano soddisfatte determinate condizioni:</i>		
Utili (perdite) derivanti da strumenti di copertura	(51)	22
Utili (perdite) derivanti dalla conversione dei bilanci di imprese estere	(32)	(346)
Altre componenti di conto economico complessivo	(136)	(339)
Risultato netto complessivo	6.267	4.836
<i>Attribuibile a:</i>		
Azionisti della Controllante	5.343	4.132
Terzi	924	704

D. Rendiconto Finanziario Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	<i>Note</i>	2018	2017
Risultato netto		6.403	5.175
Ammortamenti e svalutazioni	31-33	5.333	6.229
Variazioni non monetarie TFR		220	1.300
Oneri finanziari netti a conto economico	34	1.240	1.414
Imposte dell'esercizio	35	2.714	1.832
Imposte differite e anticipate	35	957	738
Perdite attività correnti e accantonamenti	32-33	6.958	1.888
Incrementi di Immobilizzazioni per lavori interni	30	(3.709)	(3.427)
Altre variazioni non monetarie		(50)	10
Differenze cambi da conversione		(6)	(78)
Flusso monetario della gestione economica		20.060	15.081
Variazioni rimanenze	8	8	24
Variazioni crediti commerciali	9	(2.245)	(1.715)
Variazione debiti commerciali	21	45	(1.035)
Utilizzi fondi rischi e svalutazione	20	(1.343)	(767)
Altre variazioni delle attività e passività correnti		497	(4.984)
Pagamento per imposte esercizio	21	(468)	(511)
TFR liquidato	16	(641)	(576)
Altre Variazioni delle attività e passività non correnti		(753)	(1.985)
Variazione del circolante		(4.900)	(11.548)
Flusso monetario da (per) attività operative		15.160	3.533
(Acquisto) di immobilizzazioni materiali al netto delle cessioni	1	(968)	(470)
(Acquisto) di immobilizzazioni immateriali al netto delle cessioni	3	(119)	(1.650)
Flusso di cassa per aggregazioni aziendali al netto della cassa acquisita		(1.339)	(616)
(Acq)/cessione di partecipazioni e titoli		67	0
Flusso monetario da (per) attività d'investimento		(2.358)	(2.736)
Variazione attività finanziarie correnti	12	216	(399)
Variazione passività finanziarie correnti	16	3.048	(2.428)
Pagamento per oneri finanziari		(1.156)	(1.333)
Variazione passività finanziarie non correnti	15	3.397	(3.568)
Cassa pagata per acquisto quota pertinenza di terzi		0	(1.077)
Cassa pagata per acquisto azioni proprie		(2.366)	0
Distribuzione dividendi ad azionisti del Gruppo		(2.698)	(1.996)
Distribuzione dividendi a Terzi Azionisti	14	0	(350)
Variazioni quota di pertinenza di terzi	14	0	14
Flusso monetario da (per) attività di finanziamento		441	(11.138)
Flusso monetario da (per) attività di dismissione		0	0
Flussi di disponibilità liquide		13.243	(10.342)
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	13	22.767	33.109
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	13	36.010	22.767
Incremento (decremento) disponibilità liquide nette		13.243	(10.342)

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

E. Prospetto delle variazioni del Patrimonio Netto Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Capitale Sociale	Riserve e utili a nuovo	Utile (perdita) dell' esercizio	Patrimonio netto di Gruppo	Patrimonio netto di terzi	Totale
PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2016	27.109	19.219	4.246	50.574	486	51.060
Risultato netto			4.478	4.478	697	5.175
Altre componenti di conto economico complessivo		(346)		(346)	7	(339)
Risultato netto complessivo		(346)	4.478	4.132	704	4.836
Destinazione risultato es precedente		4.246	(4.246)			0
Distribuzione dividendi		(1.996)		(1.996)	(350)	(2.346)
(Acquisti)/Cessioni di quote di Patrimonio di Terzi		54		54	(41)	14
PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2017	27.109	21.177	4.478	52.764	799	53.563
Risultato netto			5.481	5.481	922	6.403
Altre componenti di conto economico complessivo		(138)		(138)	2	(136)
Risultato netto complessivo		(138)	5.481	5.343	924	6.267
Destinazione risultato es precedente		4.478	(4.478)			0
Acquisto azioni proprie		(2.366)		(2.366)		(2.366)
Distribuzione dividendi		(2.698)		(2.698)		(2.698)
Altri movimenti		10		10		10
PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2018	27.109	20.463	5.481	53.053	1.723	54.776

Note esplicative al bilancio consolidato

1. Informazioni societarie

Il Gruppo Be è tra i principali player italiani nel settore dell'IT Consulting. Il Gruppo fornisce servizi di Business Consulting, Information Technology 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 circa 1.200 dipendenti e sedi in Italia, Germania, Regno Unito, Svizzera, Austria, Polonia, Ucraina, Spagna e Romania il Gruppo ha realizzato nel corso del 2018 un valore totale dei ricavi pari a 150,2 milioni di Euro.

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

Il bilancio consolidato chiuso al 31 dicembre 2018 è stato autorizzato per la pubblicazione dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo il 12 marzo 2019.

2. Criteri di valutazione e principi contabili

2.1. Criteri di redazione

Il bilancio consolidato del Gruppo Be al 31 Dicembre 2018 è stato redatto in conformità agli *International Financial Reporting Standards* (IFRS) emessi dall'*International Accounting Standard Board* ("IASB") e omologati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs 38/2005. I principi anzidetti sono integrati con le interpretazioni IFRIC (*International Financial Reporting Interpretations Committee*) e SIC (*Standing Interpretations Committee*). Il bilancio consolidato si compone, della situazione patrimoniale-finanziaria consolidata, del conto economico consolidato, del conto economico complessivo consolidato, del rendiconto finanziario consolidato, del prospetto delle variazioni del patrimonio netto consolidato e delle relative note esplicative.

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

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

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

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

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

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

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

I principi contabili adottati sono omogenei con quelli dell'esercizio precedente, fatti salvi gli eventuali effetti derivanti dall'applicazione dei nuovi principi contabili esposti di seguito nel paragrafo 2.10 "Principi Contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS applicati dal 1 gennaio 2018".

2.2. Valutazioni discrezionali e stime contabili significative

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

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

2.3. Incertezza nelle stime

Nell'applicare i principi contabili di Gruppo, gli Amministratori hanno assunto decisioni basate su alcune ipotesi chiave riguardanti il futuro e altre importanti fonti di incertezza nelle stime alla data di chiusura del bilancio, che potrebbero produrre rettifiche nei valori di carico delle attività e passività. Le attività immateriali e gli avviamenti assumono una significativa incidenza sugli attivi del Gruppo. In particolare, l'avviamento è sottoposto a verifica circa eventuali perdite di valore con periodicità almeno annuale; detta verifica richiede una stima del valore d'uso delle unità generatrice di flussi finanziari cui è attribuito l'avviamento, a sua volta basata sulla stima dei flussi finanziari attesi delle unità e sulla loro attualizzazione in base a un tasso di sconto adeguato; le assunzioni formulate ai fini della determinazione del valore d'uso delle singole unità generatrici di flussi finanziari, a supporto di tali valori dell'attivo, si presentano di incerta realizzazione e potrebbero in futuro determinare rettifiche dei valori contabili.

Il Piano 2019-2021, approvato dal Consiglio di Amministrazione del 20 febbraio 2019 (di seguito “Piano 2019-2021”), è stato predisposto dagli Amministratori ai fini dell’*Impairment test* sulla base di previsioni e di assunzioni inerenti le future dinamiche gestionali e di mercato di riferimento.

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

Le assunzioni, viceversa, sono relative ad eventi futuri ed azioni, in tutto o in parte indipendenti, dalle azioni di gestione; esse pertanto, sono caratterizzate da un maggior grado di aleatorietà e nel caso concreto attengono principalmente alle crescite previste nel triennio su nuovi prodotti e servizi della linea di business ITC Solutions, oltre alle crescite previste nella linea di business della Consulting.

Conseguentemente, gli Amministratori riconoscono che gli obiettivi strategici identificati nel Piano 2019-2021, seppure ragionevoli, presentino profili di incertezza a causa dell’aleatorietà connessa alla realizzazione di eventi futuri ed alle caratteristiche dei mercati di riferimento, sia per quanto concerne il concretizzarsi degli accadimenti rappresentati nel piano, sia per quanto riguarda la misura e la tempistica della loro manifestazione.

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

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

Il Piano 2019-2021 è stato predisposto sulla base di previsioni e di assunzioni inerenti le future dinamiche gestionali e dei mercati di riferimento, che, seppure ragionevoli, presentano profili di incertezza a causa dell’aleatorietà connessa alla realizzazione di eventi futuri ed alle caratteristiche dei mercati in cui il Gruppo opera.

In considerazione di quanto sopra e di quanto riportato nel paragrafo 8 “Eventi successivi al 31 Dicembre 2018 ed evoluzione prevedibile della gestione” della Relazione sulla gestione gli Amministratori hanno considerato appropriato il presupposto della continuità aziendale nella preparazione del Bilancio Consolidato Annuale in quanto non sono emerse incertezze legate ad eventi o circostanze che, considerati singolarmente o nel loro insieme, possano far sorgere dubbi riguardo alla continuità aziendale.

2.5. Area di consolidamento

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

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

Ragione sociale	Sede Legale	Capitale Sociale	Valuta	Controllante	Quota di possesso	Quota Terzi
Be S.p.A	Roma	27.109.165	EUR			
Be Consulting S.p.A.	Roma	120.000	EUR	Be S.p.A	100%	0%
Be Solutions S.p.A.	Roma	7.548.441	EUR	Be S.p.A	100%	0%
Be Think Solve Execute RO S.r.l.	Bucharest	22.000	RON	Be S.p.A	100%	0%
Iquii Srl	Roma	10.000	EUR	Be Solutions S.p.A.	51%	49%
Juniper Extensible Solutions S.r.l	Trento	10.000	EUR	Be Solutions S.p.A.	51%	49%
Be Poland Think, Solve and Execute sp z.o.o	Varsavia	1.000.000	PLN	Be Consulting S.p.A.	100%	0%
Be Ukraine LLC	Kiev	20.116	UAH	Be Consulting S.p.A.	100%	0%
iBe Think Solve Execute Ltd	Londra	91.898	GBP	Be Consulting S.p.A.	100%	0%
Payments and Business Advisors S.l.	Madrid	3.000	EUR	Be Consulting S.p.A.	60%	40%
Paystrat Solutions SL (Pyngo)	Madrid	10.265	EUR	Payments and Business Advisors S.l.	65%	35%
Be Sport, Media & Entertainment Ltd	Londra	318.774	GBP	iBe TSE Ltd	75%	25%
Be TSE GmbH	Monaco	92.033	EUR	Be Consulting S.p.A.	90%	10%
R&L AG	Monaco	1.882.000	EUR	Be TSE GmbH	59%	41%
Targit GmbH	Vienna	35.000	EUR	Be TSE GmbH	100%	0%
Be TSE Switzerland AG	Zurigo	100.000	CHF	Be TSE GmbH	100%	0%
FIMAS GmbH	Francoforte	25.000	EUR	Be TSE GmbH	60%	40%
Confinity GmbH	Magdeburgo	50.000	EUR	FIMAS GmbH	100%	0%

Rispetto al 31 dicembre 2017 l'area di consolidamento risulta variata a seguito dei seguenti eventi:

- nel corso del mese di maggio 2018 il Gruppo Be ha acquisito attraverso la controllata Fimas GmbH, che deteneva una quota di partecipazione pari al 50% nella società Confinity GmbH, il 100% di Q-fin GmbH; nel corso del secondo semestre Fimas GmbH ha incorporato la società Q-fin GmbH ed a seguito dell'operazione l'intero capitale di Confinity GmbH è detenuto dalla società Fimas GmbH. Conseguentemente nel corso del 2018 anche la società Confinity GmbH è stata consolidata utilizzando "il metodo integrale", anziché il "metodo del patrimonio netto" in precedenza utilizzato nella Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2017;
- nel corso del mese di giugno 2018 il Gruppo Be ha acquisito il 51% di Juniper Extensible Solutions S.r.l, attraverso la controllata Be Solutions S.p.A;
- nel corso del mese di novembre è stata completata la liquidazione della società Loc Consulting Ltd controllata al 100% dalla iBe Think Solve Execute Ltd.

2.6. Principi di consolidamento

Il consolidamento delle società controllate avviene sulla base delle rispettive situazioni contabili opportunamente rettificata per renderle omogenee con i principi contabili adottati dalla Capogruppo. La chiusura d'esercizio delle società controllate incluse nell'area di consolidamento coincide con quella di Be S.p.A.

Le società controllate sono consolidate integralmente a partire dalla data di acquisizione, ovvero dalla data in cui il Gruppo acquisisce il controllo, e cessano di essere consolidate alla data in cui il controllo è trasferito al di fuori del Gruppo. Nella preparazione del bilancio consolidato vengono assunte linea per linea le attività, le passività, nonché i costi e i ricavi delle imprese consolidate nel loro ammontare complessivo, attribuendo ai soci di minoranza in apposite voci della situazione patrimoniale-finanziaria e del conto economico la quota del patrimonio netto e del risultato dell'esercizio di loro spettanza. Il valore contabile della partecipazione in ciascuna delle controllate è eliminato a fronte della corrispondente quota di patrimonio netto di ciascuna delle controllate comprensiva degli eventuali adeguamenti al *fair value*, alla data di acquisizione, delle relative attività e passività; l'eventuale differenza residuale emergente se positiva è allocata alla voce avviamento, se negativa è imputata a conto economico. Tutti i saldi e le transazioni infragruppo, inclusi eventuali utili non realizzati derivanti da rapporti intrattenuti tra società del Gruppo, sono completamente eliminati. Gli utili e le perdite realizzate con società collegate sono eliminati per la parte di pertinenza del Gruppo. Le perdite infragruppo sono eliminate ad eccezione del caso in cui esse siano rappresentative di perdite durevoli.

2.7. Conversione dei bilanci in moneta diversa dall'Euro

Le attività e le passività delle controllate estere sono convertite in Euro ai cambi correnti alla data di bilancio. I proventi e gli oneri sono convertiti ai cambi medi dell'esercizio. Le differenze cambio emergenti sono riflesse nella voce di Patrimonio Netto "Riserva di traduzione". Tale riserva è rilevata nel Conto Economico come provento o come onere nel periodo in cui la relativa impresa controllata è ceduta.

2.8. Operazioni e saldi in valuta estera

Le operazioni in valuta estera sono registrate al tasso di cambio in vigore alla data dell'operazione. Le attività e le passività monetarie denominate in valuta estera alla data di riferimento del bilancio sono convertite al tasso di cambio in essere a quella data. Sono rilevate a conto economico le differenze cambio generate dall'estinzione di poste monetarie o dalla loro conversione a tassi differenti da quelli ai quali erano state convertite al momento della rilevazione iniziale. Di seguito i tassi di cambio utilizzati per la conversione in Euro dei bilanci 2018 – 2017 delle società in valuta estera:

Tassi di cambio

Valuta	Medi 2018	31.12.2018	Medi 2017	31.12.2017
Sterlina Inglese (GBP)	0,8848	0,8945	0,8759	0,8872
Zloty Polacco (PNL)	4,2612	4,3014	4,2561	4,1770
Grivna Ucraina (UAH)	32,1075	31,7362	30,0364	33,7318
Leu Romeno (RON)	4,6540	4,6635	4,5690	4,6585
Franco Svizzero (CHF)	1,1549	1,1269	1,1119	1,1702

2.9. Principi contabili

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

2.9.1. Attività immateriali

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

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

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

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

- diritti di brevetto ed utilizzo opere dell'ingegno - da 3 a 10 esercizi;
- piattaforme informatiche – da 3 a 10 esercizi;
- concessioni, licenze e marchi - al minore tra durata del diritto o 5 esercizi;
- altri software - in 3 esercizi.

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

2.9.2. Costi di ricerca e sviluppo

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

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

accumulata. Eventuali costi di sviluppo capitalizzati sono ammortizzati con riferimento al periodo in cui si prevede che il progetto collegato genererà ricavi per il Gruppo.

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

2.9.3. Avviamento

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

Gli avviamenti derivanti da acquisizioni effettuate prima della data di transazione agli IFRS sono mantenuti ai valori risultanti dall'applicazione dei principi contabili italiani e tale valore è soggetto a impairment test annuale.

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

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

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

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

2.9.4. Immobili, impianti e macchinari

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

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

Le aliquote economico-tecniche utilizzate sono le seguenti:

Aliquote economiche-tecniche

Descrizione bene	Aliquota
Impianti e macchinari	Da 15% al 20%
Attrezzature industriali e commerciali	15%
Altri beni:	
Mobili e macchine d'ufficio	12%
Macchine elettroniche d'ufficio	20%
Autovetture	25%
Automezzi	20%

Il valore contabile degli immobili, impianti e macchinari è sottoposto a verifica, per rilevarne eventuali perdite di valore, qualora eventi o cambiamenti di situazione indichino che il valore di carico non possa essere recuperato. Se esiste un'indicazione di questo tipo e nel caso in cui il valore di carico ecceda il valore presumibile di realizzo, le attività sono svalutate fino a riflettere il loro valore di realizzo. Il valore di realizzo delle immobilizzazioni materiali è rappresentato dal maggiore tra il prezzo netto di vendita e il valore d'uso.

Nel definire il valore d'uso, i flussi finanziari futuri attesi sono attualizzati utilizzando un tasso di sconto ante imposte che riflette la stima corrente del mercato riferito al costo del denaro rapportato al tempo e ai rischi specifici dell'attività. Per un'attività che non genera flussi finanziari ampiamente indipendenti, il valore di realizzo è determinato in relazione all'unità generatrice di flussi finanziari cui tale attività appartiene. Le perdite di valore sono contabilizzate nel conto economico fra i costi per ammortamenti e svalutazioni. Tali perdite di valore sono ripristinate nel caso in cui vengano meno i motivi che le hanno generate.

Al momento della vendita o quando non sussistono benefici economici futuri attesi dall'uso di un bene, esso viene eliminato dal bilancio e l'eventuale perdita o utile (calcolata come differenza tra il valore di cessione e il valore di carico) viene rilevata a conto economico nell'anno della suddetta eliminazione. Il valore residuo del bene, la vita utile e i metodi applicati sono rivisti con frequenza annuale e adeguati se necessario alla fine di ciascun esercizio.

2.9.5. Perdita di valore delle attività

A ogni chiusura di bilancio viene valutata l'eventuale esistenza di indicatori di perdita di valore delle attività. In tal caso, o nei casi in cui è richiesta una verifica annuale sulla perdita di valore, viene effettuata una stima del valore recuperabile. Il valore recuperabile è il maggiore fra il valore equo di un'attività o unità generatrice di flussi finanziari al netto dei costi di vendita e il suo valore d'uso e viene determinato per singola attività, tranne quando tale attività non generi flussi finanziari che siano ampiamente indipendenti da quelli generati da altre attività o gruppi di attività. Se il valore contabile di un'attività è superiore al suo valore recuperabile, tale attività ha subito una perdita di valore ed è conseguentemente svalutata fino a riportarla al valore recuperabile. Nel determinare il

valore d'uso, vengono scontati al valore attuale i flussi finanziari stimati futuri ad un tasso di sconto che riflette le valutazioni di mercato sul valore temporale del denaro e i rischi specifici dell'attività. Le perdite di valore subite da attività in funzionamento sono rilevate a conto economico nelle categorie di costo coerenti con la funzione dell'attività che ha evidenziato la perdita di valore.

A ogni chiusura di bilancio viene valutato inoltre l'eventuale venir meno (o riduzione) di perdite di valore precedentemente rilevate e viene stimato il nuovo valore recuperabile.

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

2.9.6. Attività finanziarie

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

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

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

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

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

2.9.7. Rimanenze Finali

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

Il costo delle rimanenze è determinato applicando il costo medio ponderato. Il valore delle rimanenze così ottenuto è poi rettificato dall'apposito "fondo obsolescenza magazzino", per tenere conto delle merci per le quali si prevede un valore di realizzazione inferiore a quello di costo.

2.9.8. Crediti commerciali ed altri crediti

I crediti commerciali e gli altri crediti sono iscritti al loro fair value identificato dal valore nominale e successivamente ridotto per le eventuali perdite di valore. I crediti commerciali e gli altri crediti la cui scadenza non rientra nei normali termini commerciali e che non sono produttivi di interessi, vengono attualizzati.

2.9.9. Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

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

2.9.10. Azioni proprie

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

2.9.11. Benefici per i dipendenti

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

Il trattamento di fine rapporto riflette l'importo a tale titolo maturato a favore dei dipendenti, in conformità alla legislazione vigente e ai contratti collettivi di lavoro. La passività relativa ai programmi a benefici definiti, al netto delle eventuali attività al servizio del piano, è determinata sulla base di ipotesi attuariali ed è rilevata per competenza

coerentemente alle prestazioni di lavoro necessarie per l'ottenimento dei benefici; la valutazione della passività è effettuata da attuari indipendenti. Il Fondo Trattamento di Fine Rapporto (TFR), a partire dal 1° Gennaio 2007, ha modificato la propria natura da "programma a benefici definiti" a "programma a contributi definiti". Ai fini IAS solo il fondo TFR maturato al 31 Dicembre 2006 rimane un piano a benefici definiti. Il trattamento contabile delle quote maturande dal 1° Gennaio 2007 è pertanto assimilato a quello in essere per i versamenti contributivi di altra natura, sia nel caso di opzione per la previdenza complementare, sia nel caso di destinazione al Fondo di Tesoreria presso l'INPS.

Relativamente alla passività rientrante nel piano a benefici definiti, lo IAS 19 prevede che tutti gli utili e perdite attuariali maturati alla data di bilancio siano rilevati immediatamente nel "Conto Economico Complessivo" (Other Comprehensive Income di seguito OCI).

2.9.12. Fondi per rischi e oneri

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

Gli accantonamenti sono iscritti al valore rappresentativo della migliore stima dell'ammontare che l'impresa pagherebbe per estinguere l'obbligazione ovvero per trasferirla a terzi alla data di chiusura del periodo. Se l'effetto di attualizzazione è significativo, gli accantonamenti sono determinati attualizzando i flussi finanziari futuri attesi ad un tasso di sconto ante imposte che riflette la valutazione corrente del mercato del costo del denaro in relazione al tempo.

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

2.9.13. Debiti commerciali e altri debiti

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

2.9.14. Passività finanziarie

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

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

2.9.15. Contributi

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

2.9.16. Leasing

I contratti di leasing finanziario, che sostanzialmente trasferiscono al Gruppo tutti i rischi e i benefici derivanti dalla proprietà del bene locato, sono capitalizzati alla data di inizio del leasing al valore equo del bene locato o, se minore, al valore attuale dei canoni. I canoni sono ripartiti pro quota fra quota di capitale e quota interessi in modo da ottenere l'applicazione di un tasso di interesse costante sul saldo residuo del debito. Gli oneri finanziari sono imputati direttamente a conto economico. I beni in leasing capitalizzati sono ammortizzati sul lasso temporale più breve fra la vita utile stimata del bene e la durata del contratto di locazione, se non esiste la certezza ragionevole che il Gruppo otterrà la proprietà del bene alla fine del contratto.

I canoni di leasing operativo sono rilevati come costi in conto economico a quote costanti ripartite sulla durata del contratto.

2.9.17. Ricavi

I ricavi sono rilevati nella misura in cui è probabile che i benefici economici siano conseguiti dal Gruppo e il relativo importo possa essere determinato in modo attendibile. I seguenti criteri specifici di rilevazione dei ricavi devono essere rispettati prima dell'imputazione a conto economico:

- Vendita di beni: il ricavo è riconosciuto quando l'impresa ha trasferito all'acquirente tutti i rischi e benefici significativi connessi alla proprietà del bene.
- Prestazione di servizi: i ricavi derivanti da prestazione di servizi sono rilevate a conto economico nel momento in cui la prestazione viene eseguita. Quando l'esito del contratto non può essere misurato in modo affidabile, i ricavi sono rilevati solo nella misura in cui si ritiene che i costi sostenuti siano recuperabili.

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

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

2.9.18. Costi di acquisto di beni e prestazioni di servizi

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

2.9.19. Svalutazione di attività finanziarie

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

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

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

2.9.20. Imposte correnti e differite

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

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

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

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

- le imposte differite attive collegate alle differenze temporanee deducibili derivino dalla rilevazione iniziale di un'attività o passività in una transazione che non è un'aggregazione aziendale e che, al tempo della transazione stessa, non influisce né sull'utile dell'esercizio calcolato a fini di bilancio né sull'utile o sulla perdita calcolati a fini fiscali;
- con riferimento a differenze temporanee tassabili associate a partecipazioni in controllate, collegate e joint venture, le imposte differite attive sono rilevate solo nella

misura in cui sia probabile che le differenze temporanee deducibili si riverseranno in futuro e che vi siano adeguati imponibili fiscali a fronte dei quali le differenze temporanee possano essere utilizzate. La probabilità del recupero delle imposte differite attive è valutata con riferimento, in particolare, all'imponibile atteso nei successivi esercizi ed alle strategie fiscali che il Gruppo intende adottare (ad esempio, accordi di consolidato fiscale).

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

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

Le imposte differite attive e passive sono misurate in base alle aliquote fiscali che ci si attende vengano applicate all'esercizio in cui tali attività si realizzano o tali passività si estinguono, sulla base delle aliquote che saranno già emanate o sostanzialmente emanate alla data di bilancio. A tal proposito, si segnala che l'art. 1, comma 61 della Legge di Stabilità 2016, ha stabilito che, con effetto per i periodi d'imposta successivi a quello al 31 Dicembre 2016 (e quindi a decorrere dal 1° gennaio 2017), l'aliquota IRES è pari al 24% in luogo del precedente 27,5%.

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

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

La Società Be Think, Solve, Execute S.p.A. (nel seguito "Be S.p.A"), Capogruppo consolidante, ha in essere l'opzione fiscale per il triennio 2017-2019 con la controllata Be Consulting Think, Project & Plan S.p.A. (nel seguito "Be Consulting") e con la controllata Iquii S.r.l.; per il triennio 2018-2020 con la controllata Be Solutions Solve, Realize & Control S.p.A. (nel seguito "Be Solutions").

Si ricorda che con il decreto legislativo del 14 settembre 2015 n.147 (c.d. decreto Internazionalizzazione) ha introdotto il regime della c.d. "branch exemption", ovvero l'opzione per l'esenzione dei redditi (e delle perdite) delle stabili organizzazioni estere, il cui assoggettamento ad imposizione è, pertanto, effettuato esclusivamente nello Stato di localizzazione della stabile organizzazione. Pertanto anche la iBe Think Solve Execute Ltd-Italian Branch ha aderito a tale opzione.

I rapporti economici, patrimoniali e finanziari derivanti dall'adesione al consolidato fiscale sono disciplinati da un "contratto di consolidamento fiscale" in relazione alla disciplina dei rapporti giuridici scaturenti dall'applicazione del regime di tassazione del consolidato nazionale. Sulla base di tale accordo a fronte del reddito imponibile conseguito e trasferito alla società Controllante (Capogruppo), la società Controllata si obbliga a riconoscere alla società Controllante (Capogruppo) medesima "conguagli per imposte" pari alla somma delle relative imposte dovute sul reddito trasferito.

2.9.21. Conversione delle poste in valuta

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

rilevazione della transazione. Le poste non monetarie iscritte al valore equo in valuta diversa dall'Euro sono convertite usando il tasso di cambio alla data di determinazione di tale valore.

2.9.22. Aggregazioni aziendali

Le aggregazioni aziendali sono rilevate secondo il metodo dell'acquisizione, così come previsto dall'IFRS 3 –Aggregazioni aziendali.

Nel caso di aggregazioni aziendali avvenute per fasi, la partecipazione precedentemente detenuta nell'impresa acquisita e rivalutata al *fair value* alla data di acquisizione del controllo e l'eventuale utile o perdita che ne consegue e rilevata a Conto economico nella voce Plusvalenze/(minusvalenze) da cessioni partecipazioni. Eventuali valori derivanti dalla partecipazione precedentemente detenuta e rilevati negli Altri Utili e perdite complessivi sono riclassificati nel Conto economico come se la partecipazione fosse stata ceduta.

2.9.23. Risultato per azione

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

2.9.24. Strumenti finanziari derivati

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

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

Quando i derivati di copertura coprono il rischio di variazione del fair value degli strumenti oggetto di copertura (fair value hedge), i derivati sono rilevati al fair value con imputazione degli effetti a conto economico; coerentemente, gli strumenti oggetto di copertura sono adeguati per riflettere a conto economico le variazioni del fair value associate al rischio coperto, indipendentemente dalla previsione di un diverso criterio di valutazione applicabile generalmente alla tipologia di strumento.

Quando i derivati coprono il rischio di variazione dei flussi di cassa degli strumenti oggetto di copertura (cash flow hedge), le variazioni del fair value dei derivati considerate efficaci sono inizialmente rilevate nella riserva di patrimonio netto afferente le altre componenti dell'utile complessivo e successivamente imputate a conto economico coerentemente agli effetti economici prodotti dall'operazione coperta. Nel caso di copertura di transazioni future che comportano l'iscrizione di un'attività o di una passività non finanziaria, le variazioni cumulate del fair value dei derivati di copertura, rilevate nel

patrimonio netto, sono imputate a rettifica del valore di iscrizione dell'attività/passività non finanziaria oggetto della copertura (cosiddetto basis adjustment).

La quota non efficace della copertura è iscritta nella voce di conto economico "(Oneri)/Proventi da strumenti derivati".

Al 31 Dicembre 2018 il Gruppo ha in essere tre swap a seguito della stipula di due contratti di finanziamento di durata quinquennale a tasso variabile.

2.9.25. Contratti di Put & Call

I contratti di Put & Call su quote di minoranza, ai fini del Bilancio Consolidato, sono operazioni che si inquadrano nell'ambito delle operazioni sul proprio patrimonio netto e vengono valutate al *fair value*.

In particolare, le put e call acquisite contestualmente all'acquisizione del controllo vengono iscritte tra le passività finanziaria per il valore della Put e addebitate all'interessenza degli azionisti di minoranza fino a concorrenza del suo valore contabile e l'ammontare eccedente viene iscritto alla voce avviamento.

2.10. Principi Contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS applicati dal 1 gennaio 2018

I principi contabili adottati sono omogenei con quelli dell'esercizio precedente ad eccezione di quelli entrati in vigore dal 1 gennaio 2018, applicati per la prima volta dal Gruppo di seguito rappresentati:

- In data 28 maggio 2014 lo IASB ha pubblicato il principio **IFRS 15 – Revenue from Contracts with Customers** che, unitamente ad ulteriori chiarimenti pubblicati in data 12 aprile 2016, è destinato a sostituire i principi IAS 18 – Revenue e IAS 11 – Construction Contracts, nonché le interpretazioni IFRIC 13 – Customer Loyalty Programmes, IFRIC 15 – Agreements for the Construction of Real Estate, IFRIC 18 – Transfers of Assets from Customers e SIC 31 – Revenues-Barter Transactions Involving Advertising Services. Il principio stabilisce un nuovo modello di riconoscimento dei ricavi, che si applicherà a tutti i contratti stipulati con i clienti ad eccezione di quelli che rientrano nell'ambito di applicazione di altri principi IAS/IFRS come i leasing, i contratti d'assicurazione e gli strumenti finanziari. I passaggi fondamentali per la contabilizzazione dei ricavi secondo il nuovo modello sono:
 - l'identificazione del contratto con il cliente;
 - l'identificazione delle performance obligations contenute nel contratto;
 - la determinazione del prezzo;
 - l'allocatione del prezzo alle performance obligations contenute nel contratto;
 - i criteri di iscrizione del ricavo quando l'entità soddisfa ciascuna performance obligation.

Il principio è stato applicato a partire dal 1° gennaio 2018.

L'adozione di tale emendamento non ha comportato effetti sul bilancio consolidato del Gruppo.

- In data 24 luglio 2014 lo IASB ha pubblicato la versione finale dell'**IFRS 9 – Financial Instruments: recognition and measurement**. Il documento accoglie i risultati del

progetto dello IASB volto alla sostituzione dello IAS 39. Il nuovo principio deve essere applicato dai bilanci che iniziano il 1° gennaio 2018 o successivamente.

Il principio introduce dei nuovi criteri per la classificazione e valutazione delle attività e passività finanziarie. In particolare, per le attività finanziarie il nuovo principio utilizza un unico approccio basato sulle modalità di gestione degli strumenti finanziari e sulle caratteristiche dei flussi di cassa contrattuali delle attività finanziarie stesse al fine di determinarne il criterio di valutazione, sostituendo le diverse regole previste dallo IAS 39. Per le passività finanziarie, invece, la principale modifica avvenuta riguarda il trattamento contabile delle variazioni di fair value di una passività finanziaria designata come passività finanziaria valutata al fair value attraverso il conto economico, nel caso in cui queste variazioni siano dovute alla variazione del merito creditizio dell'emittente della passività stessa. Secondo il nuovo principio tali variazioni devono essere rilevate nel prospetto "Other comprehensive income" e non più nel conto economico. Inoltre, nelle modifiche di passività finanziarie definite come non sostanziali non è più consentito spalmare gli effetti economici della rinegoziazione sulla durata residua del debito modificando il tasso di interesse effettivo a quella data, ma occorrerà rilevarne a conto economico il relativo effetto.

Con riferimento all'impairment, il nuovo principio richiede che la stima delle perdite su crediti venga effettuata sulla base del modello delle expected losses (e non sul modello delle incurred losses utilizzato dallo IAS 39) utilizzando informazioni supportabili, disponibili senza oneri o sforzi irragionevoli che includano dati storici, attuali e prospettici. Il principio prevede che tale impairment model si applichi a tutti gli strumenti finanziari, ossia alle attività finanziarie valutate a costo ammortizzato, a quelle valutate a fair value through other comprehensive income, ai crediti derivanti da contratti di affitto e ai crediti commerciali.

Infine, il principio introduce un nuovo modello di hedge accounting allo scopo di adeguare i requisiti previsti dall'attuale IAS 39 che talvolta sono stati considerati troppo stringenti e non idonei a riflettere le politiche di risk management delle società. Le principali novità del documento riguardano:

- l'incremento delle tipologie di transazioni eleggibili per l'hedge accounting, includendo anche i rischi di attività/passività non finanziarie eleggibili per essere gestiti in hedge accounting;
- il cambiamento della modalità di contabilizzazione dei contratti forward e delle opzioni quando inclusi in una relazione di hedge accounting al fine di ridurre la volatilità del conto economico;
- le modifiche al test di efficacia mediante la sostituzione delle attuali modalità basate sul parametro dell'80-125% con il principio della "relazione economica" tra voce coperta e strumento di copertura; inoltre, non sarà più richiesta una valutazione dell'efficacia retrospettiva della relazione di copertura.

La maggior flessibilità delle nuove regole contabili è controbilanciata da richieste aggiuntive di informativa sulle attività di risk management della società.

Il principio è stato applicato dal Gruppo a partire dal 1° gennaio 2018, avvalendosi dell'esenzione che consente di non rideterminare le informazioni comparative degli esercizi precedenti relative ai cambiamenti di classificazione e di valutazione comprese le perdite per riduzione di valore.

L'adozione di tale emendamento ha comportato per il Gruppo l'applicazione del modello previsionale della perdita attesa sui crediti (expected credit loss) introdotto dall'IFRS 9, in sostituzione del modello delle perdite sostenute (incurred credit loss) previsto dallo IAS 39. Sulla base di tale nuovo modello anche le attività finanziarie non scadute, per le quali non vi è evidenza di un avvenuto deterioramento, sono state

analizzate. A questo scopo i relativi saldi sono stati suddivisi per caratteristiche di credito comuni per evidenziare qualsiasi segnale di possibile futura sofferenza. Sulla base di queste valutazioni sono state identificate percentuali di svalutazione per ciascuna classe di credito. Tali percentuali rappresentano il punto di vista del Gruppo circa le perdite attese nei 12 mesi successivi.

Per maggiori informazioni si rimanda alla Nota 9 “Crediti Commerciali”.

L’adozione di tale emendamento ha comportato per il Gruppo un impatto pari a Euro 78 migliaia.

- Il 20 giugno 2016 lo IASB ha pubblicato l’emendamento all’**IFRS 2 “Classification and measurement of share-based payment transactions”** (pubblicato in data 20 giugno 2016), che contiene alcuni chiarimenti in relazione alla contabilizzazione degli effetti delle vesting conditions in presenza di cash-settled share-based payments, alla classificazione di share-based payments con caratteristiche di net settlement e alla contabilizzazione delle modifiche ai termini e condizioni di uno share-based payment che ne modificano la classificazione da cash-settled a equity-settled. Le modifiche sono state applicate a partire dal 1° gennaio 2018.

L’adozione di tale emendamento non ha comportato effetti sul bilancio consolidato del Gruppo.

- In data 8 dicembre 2016 lo IASB ha pubblicato il documento “**Annual Improvements to IFRSs: 2014-2016 Cycle**”, che integra parzialmente i principi preesistenti nell’ambito del processo annuale di miglioramento degli stessi. Le principali modifiche riguardano:
 - IFRS 1 First-Time Adoption of International Financial Reporting Standards - Deletion of short-term exemptions for first-time adopters. La modifica è stata applicata a partire dal 1° gennaio 2018 e riguarda l’eliminazione di alcune short-term exemptions previste dai paragrafi E3-E7 dell’Appendix E di IFRS 1 in quanto il beneficio di tali esenzioni si ritiene ormai superato.
 - IAS 28 Investments in Associates and Joint Ventures – Measuring investees at fair value through profit or loss: an investment-by-investment choice or a consistent policy choice. La modifica chiarisce che l’opzione per una venture capital organization o di altra entità così qualificata (come ad esempio un fondo comune d’investimento o un’entità simile) di misurare gli investimenti in società collegate e joint venture al fair value through profit or loss (piuttosto che mediante l’applicazione il metodo del patrimonio netto) viene esercitata per ogni singolo investimento al momento della rilevazione iniziale. La modifica è stata applicata dal 1° gennaio 2018.
 - IFRS 12 Disclosure of Interests in Other Entities – Clarification of the scope of the Standard. La modifica chiarisce l’ambito di applicazione dell’IFRS 12 specificando che l’informativa richiesta dal principio, ad eccezione di quella prevista nei paragrafi B10-B16, si applica a tutte le quote partecipative che vengono classificate come possedute per la vendita, detenute per la distribuzione ai soci o come attività operative cessate secondo quanto previsto dall’IFRS 5. Tale modifica è stata applicata dal 1° gennaio 2018.

L’adozione di tali emendamenti non ha comportato effetti sul bilancio consolidato del Gruppo.

- In data 8 dicembre 2016 lo IASB ha pubblicato l’emendamento allo **IAS 40 “Transfers of Investment Property”**. Tali modifiche chiariscono i presupposti necessari per trasferire un immobile ad, o da, investimento immobiliare. In particolare, un’entità deve riclassificare un immobile tra, o da, gli investimenti immobiliari solamente quando c’è l’evidenza che si sia verificato un cambiamento d’uso dell’immobile. Tale cambiamento

deve essere ricondotto ad un evento specifico che è già accaduto e non deve dunque limitarsi ad un cambiamento delle intenzioni da parte della Direzione di un'entità. Tali modifiche sono state applicate a partire dal 1° gennaio 2018.

L'adozione di tale emendamento non ha comportato effetti sul bilancio consolidato del Gruppo.

- In data 8 dicembre 2016 lo IASB ha pubblicato l'interpretazione **“Foreign Currency Transactions and Advance Consideration (IFRIC Interpretation 22)”**. L'interpretazione ha l'obiettivo di fornire delle linee guida per transazioni effettuate in valuta estera ove siano rilevati in bilancio degli anticipi o acconti non monetari (in contropartita della cassa ricevuta/pagata), prima della rilevazione della relativa attività, costo o ricavo. Tale documento fornisce le indicazioni su come un'entità deve determinare la data di una transazione, e di conseguenza, il tasso di cambio a pronti da utilizzare quando si verificano operazioni in valuta estera nelle quali il pagamento viene effettuato o ricevuto in anticipo.

L'interpretazione chiarisce che la data di transazione è quella anteriore tra:

- la data in cui il pagamento anticipato o l'acconto ricevuto sono iscritti nel bilancio dell'entità;
- la data in cui l'attività, il costo o il ricavo (o parte di esso) è iscritto in bilancio (con conseguente storno del pagamento anticipato o dell'acconto ricevuto).

Se vi sono numerosi pagamenti o incassi in anticipo, una specifica data di transazione deve essere identificata per ognuno di essi. L'IFRIC 22 è stato applicato a partire dal 1° gennaio 2018.

L'adozione di tale interpretazione non ha comportato effetti sul bilancio consolidato del Gruppo.

2.11. Principi Contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS e IFRIC omologati dall'UE, non ancora obbligatoriamente applicabili e non adottati in via anticipata dal Gruppo al 31 Dicembre 2018

- In data 13 gennaio 2016 lo IASB ha pubblicato il principio **IFRS 16 – Leases** che è destinato a sostituire il principio IAS 17 – Leases, nonché le interpretazioni IFRIC 4 Determining whether an Arrangement contains a Lease, SIC-15 Operating Leases—Incentives e SIC-27 Evaluating the Substance of Transactions Involving the Legal Form of a Lease.

Il nuovo principio fornisce una nuova definizione di lease ed introduce un criterio basato sul controllo (right of use) di un bene per distinguere i contratti di lease dai contratti per la fornitura di servizi, individuando quali discriminanti: l'identificazione del bene, il diritto di sostituzione dello stesso, il diritto ad ottenere sostanzialmente tutti i benefici economici rivenienti dall'uso del bene e, da ultimo, il diritto di dirigere l'uso del bene sottostante il contratto.

Il principio stabilisce un modello unico di riconoscimento e valutazione dei contratti di lease per il locatario (lessee) che prevede l'iscrizione del bene oggetto di lease anche operativo nell'attivo con contropartita un debito finanziario. Al contrario, lo Standard non comprende modifiche significative per i locatori.

Il principio si applica a partire dal 1° gennaio 2019 ma è consentita un'applicazione anticipata.

Il Gruppo ha completato il progetto di assessment preliminare dei potenziali impatti rivenienti dall'applicazione del nuovo principio alla data di transizione (1° gennaio 2019). Tale processo si è declinato in diverse fasi, tra cui la mappatura completa dei contratti potenzialmente idonei a contenere un lease e l'analisi degli stessi al fine di comprenderne le principali clausole rilevanti ai fini dell'IFRS 16.

Il Gruppo ha scelto di applicare il principio con il metodo retrospettico modificato, iscrivendo l'effetto cumulato derivante dall'applicazione del principio nel patrimonio netto al 1° gennaio 2019, secondo quanto previsto dai paragrafi IFRS 16:C7-C13. In particolare, il Gruppo contabilizzerà, relativamente ai contratti di lease precedentemente classificati come operativi:

- una passività finanziaria, pari al valore attuale dei pagamenti futuri residui alla data di transizione, attualizzati utilizzando per ciascun contratto l'incremental borrowing rate applicabile alla data di transizione pari a circa 10 milioni di Euro;
- un diritto d'uso pari al valore della passività finanziaria alla data di transizione, al netto di eventuali ratei e risconti attivi/passivi riferiti al lease e rilevati nello stato patrimoniale alla data di chiusura del presente bilancio pari a circa 10 milioni di Euro.

Tali effetti sono determinati dai contratti in essere al 1 gennaio 2019 principalmente relativi a contratti pluriennali di affitto di immobili ed a contratti di noleggio delle auto aziendali in dotazione al personale aziendale.

La transizione all'IFRS 16 introduce alcuni elementi di giudizio professionale che comportano la definizione di alcune policy contabili e l'utilizzo di assunzioni e di stime in relazione al lease term, alla definizione dell'incremental borrowing rate. Le principali sono riassunte di seguito:

- lease term: il Gruppo ha analizzato la totalità dei contratti di lease, andando a definire per ciascuno di essi il lease term, dato dal periodo "non cancellabile" unitamente agli effetti di eventuali clausole di estensione o terminazione anticipata il cui esercizio è stato ritenuto ragionevolmente certo. Nello specifico, per gli immobili tale valutazione ha considerato i fatti e le circostanze specifiche di ciascuna attività. Per quanto riguarda le altre categorie di beni, principalmente auto aziendali ed attrezzature, il Gruppo ha generalmente ritenuto non probabile l'esercizio di eventuali clausole di estensione o terminazione anticipata in considerazione della prassi abitualmente seguita dal Gruppo;
- definizione dell'incremental borrowing rate: poiché nella maggior parte dei contratti stipulati dal Gruppo, non è presente un tasso di interesse implicito, il tasso di attualizzazione da applicare ai pagamenti futuri dei canoni è stato determinato come il tasso privo di rischio di ogni Paese in cui i contratti sono stati stipulati, con scadenze commisurate alla durata dello specifico contratto, aumento dello specifico Credit spread di Gruppo.

Al fine di fornire un ausilio alla comprensione degli impatti rivenienti dalla prima applicazione del principio, la tabella seguente, i cui valori sono espressi in Euro migliaia, fornisce una riconciliazione tra gli impegni futuri relativi ai contratti di lease e l'impatto atteso dall'adozione dell'IFRS 16 all'1 gennaio 2019:

Descrizione	Impatti alla data di transizione 1 gennaio 2019
ATTIVITA'	
Impegni per lease operativi al 31 dicembre 2018	10.214
Altre variazioni	280
Valore lordo passività derivante da lease al 1 gennaio 2019 - prima dell'applicazione dell'IFRS 16	10.494
Attualizzazione	(380)
Passività derivanti da lease al 1 gennaio 2019 - prima dell'applicazione dell'IFRS 16	10.114
Valore attuale dei leasing finanziari al 31 dicembre 2018 ex ias 17	0
Passività derivanti da lease al 1 gennaio 2019	10.114

- In data 12 ottobre 2017 lo IASB ha pubblicato un'emendamento all' **IFRS 9 "Prepayment Features with Negative Compensation"**. Tale documento specifica che gli strumenti che prevedono un rimborso anticipato potrebbero rispettare il test Solely Payments of Principal and Interest ("SPPI") anche nel caso in cui la "reasonable additional compensation" da corrispondere in caso di rimborso anticipato sia una "negative compensation" per il soggetto finanziatore. La modifica si applica dal 1° gennaio 2019, ma è consentita un'applicazione anticipata.

Gli amministratori non si attendono un effetto significativo nel bilancio consolidato del Gruppo dall'adozione di queste modifiche.

- In data 7 giugno 2017 lo IASB ha pubblicato l'interpretazione "**Uncertainty over Income Tax Treatments (IFRIC Interpretation 23)**" (pubblicata in data 7 giugno 2017). L'interpretazione affronta il tema delle incertezze sul trattamento fiscale da adottare in materia di imposte sul reddito. In particolare, L'Interpretazione richiede ad un'entità di analizzare gli uncertain tax treatments (individualmente o nel loro insieme, a seconda delle caratteristiche) assumendo sempre che l'autorità fiscale esamini la posizione fiscale in oggetto, avendo piena conoscenza di tutte le informazioni rilevanti. Nel caso in cui l'entità ritenga non probabile che l'autorità fiscale accetti il trattamento fiscale seguito, l'entità deve riflettere l'effetto dell'incertezza nella misurazione delle proprie imposte sul reddito correnti e differite. Inoltre, il documento non contiene alcun nuovo obbligo d'informativa ma sottolinea che l'entità dovrà stabilire se sarà necessario fornire informazioni sulle considerazioni fatte dal management e relative all'incertezza inerente alla contabilizzazione delle imposte, in accordo con quanto prevede lo IAS 1.

La nuova interpretazione si applica dal 1° gennaio 2019, ma è consentita un'applicazione anticipata.

Gli amministratori non si attendono un effetto significativo nel bilancio consolidato del Gruppo dall'adozione di queste modifiche.

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

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

- In data 18 maggio 2017 lo IASB ha pubblicato il principio **IFRS 17 – Insurance Contracts** che è destinato a sostituire il principio **IFRS 4 – Insurance Contracts**.

L'obiettivo del nuovo principio è quello di garantire che un'entità fornisca informazioni pertinenti che rappresentano fedelmente i diritti e gli obblighi derivanti dai contratti assicurativi emessi. Lo IASB ha sviluppato lo standard per eliminare incongruenze e debolezze delle politiche contabili esistenti, fornendo un quadro unico principle-based per tenere conto di tutti i tipi di contratti di assicurazione, inclusi i contratti di riassicurazione che un assicuratore detiene.

Il nuovo principio prevede inoltre dei requisiti di presentazione e di informativa per migliorare la comparabilità tra le entità appartenenti a questo settore.

Il nuovo principio misura un contratto assicurativo sulla base di un General Model o una versione semplificata di questo, chiamato Premium Allocation Approach (“PAA”).

Le principali caratteristiche del General Model sono:

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

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

L'entità deve applicare il nuovo principio ai contratti di assicurazione emessi, inclusi i contratti di riassicurazione emessi, ai contratti di riassicurazione detenuti e anche ai contratti di investimento con una discretionary participation feature (DPF).

Il principio si applica a partire dal 1° gennaio 2021 ma è consentita un'applicazione anticipata, solo per le entità che applicano l'IFRS 9 – Financial Instruments e l'IFRS 15 – Revenue from Contracts with Customers.

Gli amministratori non si attendono un effetto significativo nel bilancio consolidato del Gruppo dall'adozione di queste modifiche.

- In data 12 ottobre 2017 lo IASB ha pubblicato il documento “**Long-term Interests in Associates and Joint Ventures (Amendments to IAS 28)**”. Tale documento chiarisce la necessità di applicare l'IFRS 9, inclusi i requisiti legati all'impairment, alle altre interessenze a lungo termine in società collegate e joint venture per le quali non si applica il metodo del patrimonio netto. La modifica si applica dal 1° gennaio 2019, ma è consentita un'applicazione anticipata.

Gli amministratori non si attendono un effetto significativo nel bilancio consolidato del Gruppo dall'adozione di queste modifiche.

- In data 12 dicembre 2017 lo IASB ha pubblicato il documento **“Annual Improvements to IFRSs 2015-2017 Cycle”** che recepisce le modifiche ad alcuni principi nell'ambito del processo annuale di miglioramento degli stessi. Le principali modifiche riguardano:
 - IFRS 3 Business Combinations e IFRS 11 Joint Arrangements: l'emendamento chiarisce che nel momento in cui un'entità ottiene il controllo di un business che rappresenta una joint operation, deve rimisurare l'interessenza precedentemente detenuta in tale business. Tale processo non è, invece, previsto in caso di ottenimento del controllo congiunto.
 - IAS 12 Income Taxes: l'emendamento chiarisce che tutti gli effetti fiscali legati ai dividendi (inclusi i pagamenti sugli strumenti finanziari classificati all'interno del patrimonio netto) dovrebbero essere contabilizzate in maniera coerente con la transazione che ha generato tali profitti (conto economico, OCI o patrimonio netto).
 - IAS 23 Borrowing costs: la modifica chiarisce che in caso di finanziamenti che rimangono in essere anche dopo che il qualifying asset di riferimento è già pronto per l'uso o per la vendita, gli stessi divengono parte dell'insieme dei finanziamenti utilizzati per calcolare i costi di finanziamento.

Le modifiche si applicano dal 1° gennaio 2019, ma è consentita un'applicazione anticipata.

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

- In data 7 febbraio 2018 lo IASB ha pubblicato il documento **“Plant Amendment, Curtailment or Settlement (Amendments to IAS 19)”**. Il documento chiarisce come un'entità debba rilevare una modifica (i.e. un curtailment o un settlement) di un piano a benefici definiti. Le modifiche richiedono all'entità di aggiornare le proprie ipotesi e rimisurare la passività o l'attività netta riveniente dal piano. Gli emendamenti chiariscono che dopo il verificarsi di tale evento, un'entità utilizzi ipotesi aggiornate per misurare il current service cost e gli interessi per il resto del periodo di riferimento successivo all'evento.

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

- In data 22 ottobre 2018 lo IASB ha pubblicato il documento **“Definition of a Business (Amendments to IFRS 3)”**. Il documento fornisce alcuni chiarimenti in merito alla definizione di business ai fini della corretta applicazione del principio IFRS 3. In particolare, l'emendamento chiarisce che mentre un business solitamente produce un output, la presenza di un output non è strettamente necessaria per individuare un business in presenza di un insieme integrato di attività/processi e beni. Tuttavia, per soddisfare la definizione di business, un insieme integrato di attività/processi e beni deve includere, come minimo, un input e un processo sostanziale che assieme contribuiscono in modo significativo alla capacità di creare output. A tal fine, lo IASB ha sostituito il termine "capacità di creare output" con "capacità di contribuire alla creazione di output" per chiarire che un business può esistere anche senza la presenza di tutti gli input e processi necessari per creare un output. L'emendamento ha inoltre introdotto un test (“concentration test”), opzionale per l'entità, che per determinare se un insieme di attività/processi e beni acquistati non sia un business. Qualora il test fornisca un esito positivo, l'insieme di attività/processi e beni acquistato non costituisce un business e il principio non richiede ulteriori verifiche. Nel caso in cui il test fornisca un esito negativo, l'entità dovrà svolgere ulteriori analisi sulle attività/processi e beni acquistati per identificare la presenza di un business. A tal fine, l'emendamento ha aggiunto numerosi esempi illustrativi al principio IFRS 3 al fine di far comprendere l'applicazione

pratica della nuova definizione di business in specifiche fattispecie. Le modifiche si applicano a tutte le business combination e acquisizioni di attività successive al 1° gennaio 2020, ma è consentita un'applicazione anticipata.

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

- In data 31 ottobre 2018 lo IASB ha pubblicato il documento “**Definition of Material (Amendments to IAS 1 and IAS 8)**”. Il documento ha introdotto una modifica nella definizione di “rilevante” contenuta nei principi IAS 1 – Presentation of Financial Statements e IAS 8 – Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors. Tale emendamento ha l'obiettivo di rendere più specifica la definizione di “rilevante” e introdotto il concetto di “obscured information” accanto ai concetti di informazione omessa o errata già presenti nei due principi oggetto di modifica. L'emendamento chiarisce che un'informazione è “obscured” qualora sia stata descritta in modo tale da produrre per i primari lettori di un bilancio un effetto simile a quello che si sarebbe prodotto qualora tale informazione fosse stata omessa o errata.

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

- In data 11 settembre 2014 lo IASB ha pubblicato un emendamento all'**IFRS 10 e IAS 28 Sales or Contribution of Assets between an Investor and its Associate or Joint Venture**. Il documento è stato pubblicato al fine di risolvere l'attuale conflitto tra lo IAS 28 e l'IFRS 10. Secondo quanto previsto dallo IAS 28, l'utile o la perdita risultante dalla cessione o conferimento di un non-monetary asset ad una joint venture o collegata in cambio di una quota nel capitale di quest'ultima è limitato alla quota detenuta nella joint venture o collegata dagli altri investitori estranei alla transazione. Al contrario, il principio IFRS 10 prevede la rilevazione dell'intero utile o perdita nel caso di perdita del controllo di una società controllata, anche se l'entità continua a detenere una quota non di controllo nella stessa, includendo in tale fattispecie anche la cessione o conferimento di una società controllata ad una joint venture o collegata. Le modifiche introdotte prevedono che in una cessione/conferimento di un'attività o di una società controllata ad una joint venture o collegata, la misura dell'utile o della perdita da rilevare nel bilancio della cedente/conferente dipenda dal fatto che le attività o la società controllata cedute/conferite costituiscano o meno un business, nell'accezione prevista dal principio IFRS 3. Nel caso in cui le attività o la società controllata cedute/conferite rappresentino un business, l'entità deve rilevare l'utile o la perdita sull'intera quota in precedenza detenuta; mentre, in caso contrario, la quota di utile o perdita relativa alla quota ancora detenuta dall'entità deve essere eliminata. Al momento lo IASB ha sospeso l'applicazione di questo emendamento.

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

2.13. Aggregazioni aziendali avvenute nel periodo di riferimento

Come già descritto in precedenza il Gruppo Be nel corso del primo semestre 2018 ha acquisito il 100% della società Q-Fin GmbH, tramite la controllata Fimas GmbH ed il 51% della società Juniper Extensible Solutions S.r.l., tramite la controllata Be Solutions S.p.A., confermando la strategia di consolidamento sia sul mercato italiano che mercato europeo.

- Con riferimento all'acquisto del 100% della società Q-Fin GmbH la Società Fimas GmbH ha versato Euro 0,8 milioni al momento del closing. Di seguito si espongono i valori di riferimento dell'operazione:

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Valori di carico dell'impresa acquisita	Rettifiche di Fair Value	Fair Value
Immobili, Impianti e macchinari	47	0	47
Immobilizzazioni Immateriali	166	0	166
Crediti commerciali	38	0	38
Partecipazioni	36	0	36
Altre attività e crediti diversi	37	0	37
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	291	0	291
Crediti finanziari	100	0	100
Debiti commerciali	(5)	0	(5)
Debiti tributari	(40)	0	(40)
Altre passività e debiti diversi	(158)	0	(158)
ATTIVITA' NETTE ACQUISITE	512	0	512
AVVIAMENTO			1.269
PREZZO DI ACQUISIZIONE			1.781
così composto, (valori comprensivi dell'effetto attualizzativo alla data di acquisizione):			
Corrispettivo 2018			(1.253)
Corrispettivo dilazionato attualizzato incluso <i>earn-out</i>			(528)
FLUSSI DI CASSA A FRONTE DELL'ACQUISIZIONE			
Pagamento già effettuato			(1.253)
Cassa e banche Acquisiti			291
FLUSSO DI CASSA NETTO			(962)

Il prezzo di acquisto del 100% del capitale sociale è stato stabilito in Euro 1.000 mila da pagarsi per 800 mila al momento del closing ed Euro 200 mila entro il 31 dicembre 2018 (corrispondente ad un valore attualizzato alla data di acquisizione di Euro 193 mila) oltre all'eventuale conguaglio di cassa che è stato determinato in Euro 253 mila (corrispondente ad un valore attualizzato alla data di acquisizione di Euro 249 mila).

L'accordo prevede inoltre un *extraprize* da riconoscersi ai venditori sulla base dei risultati conseguiti dalla controllata negli esercizi 2018-2022. Il suddetto corrispettivo è stato determinato sulla base delle stime ad oggi disponibili in Euro 600 mila (corrispondente ad un valore attualizzato alla data di acquisizione pari a Euro 537 mila).

La transazione è stata contabilizzata secondo il "metodo dell'acquisizione" a partire dalla data di acquisizione del controllo; il plusvalore generato dall'acquisizione per Euro 1.269 mila è stato allocato ad avviamento.

Si ricorda che nel corso del secondo semestre Fimas GmbH ha incorporato la società Q-fin GmbH; ed a seguito dell'operazione l'intero capitale di Confinity GmbH è detenuto dalla società Fimas GmbH.

- Con riferimento all'acquisto del 51% della società Juniper Extensible Solutions S.r.l., la Società Be Solutions S.p.A. ha versato Euro 0,5 milioni al momento del closing. Di seguito si espongono i valori di riferimento dell'operazione.

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Valori di carico dell'impresa acquisita	Rettifiche di Fair Value	Fair Value
Immobili, Impianti e macchinari	33	0	33
Immobilizzazioni Immateriali	1	0	1
Crediti commerciali	266	0	266
Partecipazioni	28	0	28
Crediti Tributari	1	0	1
Altre attività e crediti diversi	44	0	44
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	169	0	169
Crediti finanziari	36	0	36
Benefici verso dipendenti (IFR)	(68)	0	(68)
Debiti commerciali	(122)	0	(122)
Debiti finanziari a lungo	(11)	0	(11)
Debiti finanziari a breve	(223)	0	(223)
Altre passività e debiti diversi	(145)	0	(145)
ATTIVITA' NETTE ACQUISITE	10	0	10
AVVIAMENTO			894
PREZZO DI ACQUISIZIONE			904
così composto, (valori comprensivi dell'effetto attualizzativo alla data di acquisizione):			
Corrispettivo 2018			(546)
Corrispettivo dilazionato attualizzato incluso <i>earn-out</i>			(358)
FLUSSI DI CASSA A FRONTE DELL'ACQUISIZIONE			
Pagamento già effettuato			(546)
Cassa e banche Acquisiti			169
FLUSSO DI CASSA NETTO			(377)

Il prezzo di acquisto del 51% del capitale sociale è stato stabilito in Euro 546 mila da pagarsi interamente al momento del closing.

Si precisa che l'accordo tra le parti prevede l'opzione di acquisire la quota residua del 49% in due fasi successive: 29% entro maggio 2021 e l'ulteriore 20% entro maggio 2025.

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

- un corrispettivo per il primo 29% sulla base dei risultati positivi eventualmente conseguiti dalla controllata negli esercizi 2018 e 2020. Il suddetto corrispettivo è stato determinato sulla base delle stime ad oggi disponibili in Euro 180 mila (corrispondente ad un valore attualizzato alla data di acquisizione pari a Euro 162 mila);
- un corrispettivo per secondo 20% sulla base dei risultati positivi eventualmente conseguiti dalla controllata negli esercizi 2021, 2022, 2023, 2024. Il suddetto corrispettivo è stato determinato sulla base delle stime ad oggi disponibili in Euro 244 mila (corrispondente ad un valore attualizzato alla data di acquisizione pari a Euro 195 mila).

La transazione è stata contabilizzata secondo il "metodo dell'acquisizione" a partire dalla data di acquisizione del controllo; il plusvalore generato dall'acquisizione per Euro 894 mila è stato allocato ad avviamento.

Nel periodo intercorrente tra la data di acquisizione del controllo da parte del Gruppo Be e la data di chiusura del Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2018 la Società ha conseguito complessivamente ricavi per Euro 1.157 mila ed un utile netto pari a Euro 237 mila.

2.14. Informativa di settore

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

- **Business Consulting:**

Business Unit: attiva nel settore della consulenza direzionale. La business unit opera attraverso le società Be Consulting Think, Project & Plan S.p.A., iBe Solve Execute Ltd, Be Ukraine Think, Solve, Execute S.A., Be Poland Think, Solve, Execute Sp.zo.o., Be Think, Solve Execute GmbH, Targit GmbH, Be TSE Switzerland AG, Be Sport, Media & Entertainment Ltd, R&L AG, Fimas GmbH, Confinity GmbH, Payments and Business Advisors S.L., Paystrat Solutions SL (Pyngo).

- **ICT Solutions:**

Business Unit: attiva nella fornitura di soluzioni e sistemi integrati per i settori dei servizi finanziari, delle assicurazioni e delle utilities. La business unit abbraccia le attività svolte dalle società Be Solutions Solve Realize & Control S.p.A., Be Think Solve Execute RO S.r.l., Iquii S.r.l. e e Juniper Extensible Solutions S.r.l..

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

Di seguito si rappresentano le situazioni economiche del Gruppo relative all'esercizio 2018 comparato con l'esercizio 2017, distinte in attività in funzionamento e attività in dismissione.

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

Al momento il Gruppo non ritiene rilevante ai fini della propria reportistica l'analisi settoriale per area geografica benché nel 2018 il valore della produzione è originata per il 39,3% dal mercato estero, con un peso significativo della DACH Region (DE, AUT e SUI) che ha contribuito alla generazione di ricavi per Euro 42,1 milioni, mentre il mercato UK ha generato ricavi per Euro 13,4 milioni ed i mercati restanti per Euro 3,6 milioni.

Segmentazione in base ai settori operativi 1 gennaio 2018 - 31 dicembre 2018

	Consulting	ICT Solutions	Corporate e altre	Dismiss.	Rettif. di cons. infra-settoriale	Risultato di terzi	Totale
Ricavi operativi	107.861	44.609	4.582	0	(11.769)	0	145.282
Altri ricavi	2.702	3.061	2.233	0	(3.056)	0	4.941
Valore della Produzione	110.563	47.669	6.815	0	(14.824)	0	150.223
Risultato Operativo	11.742	5.485	(5.954)	0	0	0	11.273
Oneri finanziari netti	(782)	(567)	6.513	0	(6.363)	0	(1.199)
Risultato netto	7.691	3.345	1.729	0	(6.362)	(922)	5.481
Avviamento	32.138	29.417	0	0	0	0	61.555
Immob. immateriali	7.595	8.845	7	0	0	0	16.446
Immob. materiali	1.572	627	3	0	0	0	2.201
Attività di settore	64.586	18.609	98.279	0	(106.538)	0	74.936
Passività di settore	(52.147)	(34.653)	(65.398)	0	51.836	0	(100.362)

Segmentazione in base ai settori operativi 1 gennaio 2017 - 31 dicembre 2017

	Consulting	ICT Solutions	Corporate e altre	Dismiss.	Rettif. di cons. infra-settoriale	Risultato di terzi	Totale
Ricavi operativi	92.117	40.247	4.875	0	(9.518)	0	127.721
Altri ricavi	1.835	542	716	0	(1.067)	0	2.026
Valore della Produzione	93.952	40.789	5.591	0	(10.585)	0	129.747
Risultato Operativo	10.927	1.906	(3.785)	0	(3)	0	9.045
Oneri finanziari netti	(1.157)	(473)	4.078	0	(3.747)	0	(1.300)
Risultato netto	6.850	661	1.300	0	(3.635)	(697)	4.478
Avviamento	30.911	28.811	0	0	0	0	59.722
Immob. immateriali	8.796	8.285	1	0	0	0	17.082
Immob. materiali	1.301	613	4	0	0	0	1.918
Attività di settore	67.838	17.297	90.956	0	(116.860)	0	59.232
Passività di settore	(52.905)	(33.908)	(54.686)	0	57.111	0	(84.388)

3. Analisi della composizione delle principali voci della situazione Patrimoniale Finanziaria**Nota 1.****Immobili, impianti e macchinari**

Al 31 dicembre 2018 le immobilizzazioni materiali, al netto dei fondi di ammortamento, presentano un saldo pari ad Euro 2.201 mila, contro un importo al 31 dicembre 2017 pari ad Euro 1.918 mila.

Movimentazione costo storico

	Costo storico 2017	Aggregazioni Aziendali	Incrementi	Decrementi	Riclassifiche	Effetto Cambio	Costo storico 2018
Impianti e macchinari	10.502	5	3	(8.985)	0	0	1.525
Attrezzature ind.li e comm.li	2.939	62	32	(2.633)	0	0	400
Altri beni	23.839	84	667	(4.496)	0	4	20.098
Immobilizzazioni in corso ed acconti	3	0	348	0	0	0	351
TOTALE	37.283	151	1.050	(16.114)	0	4	22.374

Movimentazione fondo ammortamento

	Fondo ammort.to 2017	Aggregazioni Aziendali	Ammortamenti	Decrementi	Riclassifiche	Effetto Cambio	Fondo ammortamento 2018
Impianti e macchinari	10.435	2	25	(8.979)	0	0	1.483
Attrezzature ind.li e comm.li	2.797	12	65	(2.629)	0	0	245
Altri beni	22.133	56	675	(4.423)	0	4	18.445
TOTALE	35.365	71	765	(16.031)	0	4	20.173

	Valore netto 2017	Valore netto 2018
Impianti e macchinari	67	42
Attrezzature industriali e commerciali	142	155
Altri beni	1.706	1.653
Immobilizzazioni in corso ed acconti	3	351
TOTALE	1.918	2.201

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

Nel valore degli altri beni sono comprese le seguenti categorie:

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

L'incremento del periodo degli altri beni si riferisce principalmente alle migliorie relative alla ristrutturazione della nuova sede sita in Milano Piazza Affari 2 da parte della Be Consulting ed all'acquisto di macchine elettroniche da parte di Be Solutions, oltre che di un'automobile da parte della società Be Consulting. I decrementi si riferiscono alla dismissione di cespiti obsoleti avvenuta nel corso dell'anno nonché alla dismissione di cespiti a seguito della cessione dei rami d'azienda nei confronti della società "CNI S.p.A".

Le immobilizzazioni in corso registrano un incremento di Euro 348 mila e riguardano principalmente lavori relativi alla nuova sede sita in Piazza Affari 2 non ancora ultimati al 31 dicembre 2018.

Nota 2.

Avviamento

L'avviamento al 31 dicembre 2018 è pari a Euro 61.555 mila; le *cash generating unit* (CGU) sono state identificate ai fini del test di *impairment* in base alla riorganizzazione del Gruppo definita nel corso del 2018 e coerentemente alla struttura di reporting ex IFRS 8 descritta nel paragrafo 2.14 "Informativa di settore".

Di seguito il dettaglio:

Avviamento

	Saldo al 31.12.2017	Incrementi	Decrementi	Effetto cambi valutari	Saldo al 31.12.2018
CGU Unita generatrice di flussi finanziari					
Business Consulting	30.911	1.269	0	(42)	32.138
ICT Solutions	28.811	894	(288)	0	29.417
Totale	59.722	2.163	(288)	(42)	61.555

Il valore recuperabile delle CGU è determinato sulla base del valore d'uso ottenuto attualizzando i flussi di cassa attesi che scaturiscono dalla gestione delle attività poste in essere dalle *business unit* del Gruppo. Le previsioni dei flussi finanziari, l'andamento dei tassi di interesse e delle principali variabili monetarie vengono determinati sulla base delle migliori informazioni disponibili al momento della stima e sulla base del Piano 2019-2021 contenente le previsioni in ordine ai ricavi, agli investimenti ed ai costi operativi. Gli Amministratori, sulla base dei risultati dell'*Impairment test* effettuato estrapolando le proiezioni economiche finanziarie 2019-2021- cui si rimanda di seguito- hanno quindi confermato la sostenibilità del valore contabile degli avviamenti iscritti al 31 Dicembre 2018.

L'incremento dell'avviamento per Euro 2.163 mila, di cui Euro 1.269 mila si riferisce all' acquisizione avvenuta nel corso del 2018 del 100% della società Q-Fin GmbH tramite la controllata Fimas GmbH ed Euro 894 mila relativamente all' acquisizione del 51% della società Juniper Extensible Solutions S.r.l. tramite la controllata Be Solutions S.p.A..

Il decremento è relativo alla quota di avviamento attribuita ai rami d'azienda ceduti alla società "CNI S.p.A."

Impairment test

La società ha effettuato l'*impairment test* annuale degli avviamenti iscritti nel bilancio consolidato sulla base del disposto dello IAS 36, Riduzione di valore delle attività. L'avviamento come sopra esposto risulta iscritto al 31 Dicembre 2018, dopo il test di *impairment*, per un valore di Euro 61.555 mila. Nell'esercizio 2018 gli Amministratori, sulla base delle risultanze del test d'*impairment* delle CGU e delle relative analisi di sensitività, condotte anche con il supporto di un Consulente esterno, giudicano recuperabili i suddetti valori di iscrizione. Il "test di *impairment*" è stato finalizzato alla determinazione del "valore d'uso" delle CGU in cui si articola l'attività del Gruppo, attualizzando i flussi di cassa ("DCF Analysis") estrapolati dal Piano 2019-2021. Il principio IAS 36 stabilisce ai fini dell'*impairment test* del *goodwill* di confrontare il valore recuperabile delle CGU cui è allocato il *goodwill* con il valore contabile netto del Capitale Investito Netto. Il valore recuperabile può essere stimato facendo riferimento a due configurazioni di valore: il maggiore tra il valore d'uso ed il *fair value* dedotti i costi di vendita. In assenza di un *fair value* il Gruppo ha effettuato la stima del valore recuperabile sulla base del valore d'uso. Questo criterio consiste nel ricavare il valore recuperabile della CGU sulla base della attualizzazione dei flussi finanziari ad un adeguato tasso di attualizzazione.

Ciò premesso, il test condotto si fonda, in sintesi, sulle determinazioni di seguito esposte:

- il valore d'uso di ciascuna CGU è la risultante della sommatoria dei due seguenti elementi: (a) il valore attuale dei flussi di cassa operativi "disponibili" (al netto dei costi centrali ribaltabili sulle diverse CGU e degli investimenti richiesti per il loro conseguimento) attesi per il periodo di previsione analitica, che abbraccia gli esercizi dal 2019 al 2021; (b) il valore attuale del Terminal Value (TV), calcolato capitalizzando il flusso di cassa atteso a regime successivamente al periodo di previsione analitica;
- il tasso impiegato per attualizzare i flussi stimati per le singole CGU corrisponde al Weighted Average Cost of Capital ("WACC"). In particolare, nell'ambito del calcolo del WACC, il costo del capitale proprio attribuibile alle singole CGU è stato determinato in base al modello CAPM, applicando i seguenti parametri: (a) risk-free rate, cioè il tasso di rendimento a lungo termine offerto da investimenti liquidi privi di rischio (BTP decennali Italia); (b) premio per il rischio di mercato, che esprime la maggiore remunerazione richiesta per investimenti in capitale di rischio; (c) coefficiente Beta, esprime il grado di rischio dell'investimento in un determinato titolo azionario rispetto alla rischiosità osservata nel mercato borsistico di riferimento; (d) small size premium, premio per il rischio aggiuntivo in considerazione delle dimensioni della società rispetto alle società comparabili utilizzate per la determinazione del Beta e della struttura finanziaria di settore; (e) premio ulteriore considerato per tenere conto delle rischiosità connesse alle previsioni di piano. Il rapporto di indebitamento (mezzi di terzi/mezzi di terzi + mezzi propri) applicato nel calcolo del WACC è quello del settore ed è stato ricavato attraverso l'individuazione di un campione di società comparabili;
- il flusso di cassa a regime è stato attualizzato con lo stesso tasso impiegato per attualizzare i flussi del periodo di piano ed assumendo un tasso di crescita di lungo periodo "g" pari all'1% (Gordon Model), coerente con il tasso di inflazione attesa;
- sono stati stimati separatamente i flussi che esprimono profili di rischio differenti (es. Be Ukraine), tenendo conto delle specifiche previsioni contrattuali ad essi connessi; coerentemente è stato stimato distintamente anche il tasso impiegato per attualizzare tali flussi;
- stante l'incertezza sottesa al conseguimento di ricavi nella proporzione attesa, per la determinazione del valore d'uso è stato utilizzato un tasso di attualizzazione incrementato del probabile margine di errore insito nella stima dei flussi di cassa attesi; il tasso di attualizzazione post tax è risultato così pari, per la CGU Solutions al 9,71% e per la CGU Consulting al 9,71%. Con riferimento a quest'ultima CGU si segnala che il valore d'uso è stato calcolato tenendo conto anche dei flussi generati dalla controllata Be Ukraina che riflette il maggior rischio paese.
- infine, i risultati del test sono stati oggetto di un'analisi di sensitività. In particolare, sono stati modificati, nell'ambito di limiti giudicati ragionevoli, il tasso di attualizzazione e i flussi attesi.

Alla luce delle analisi svolte, il valore recuperabile delle CGU cui è stato attribuito l'avviamento è risultato superiore al corrispondente valore contabile al 31 Dicembre 2018. Gli Amministratori segnalano che il valore recuperabile dell'avviamento è sensibile a scostamenti rispetto alle assunzioni di base utilizzate per la predisposizione delle proiezioni economiche finanziarie 2019-2021, quali il conseguimento dei ricavi e delle marginalità previste.

Ipotesi chiave utilizzate nel calcolo del valore d'uso

La determinazione del valore d'uso delle CGU è stata effettuata sulla base delle principali assunzioni di seguito esposte, del Piano 2019-2021 ripformato per la coerenza di perimetro richiesta dal Test da operazioni di M&A e Start Up, e considerate ragionevoli dagli Amministratori:

- trend di crescita moderato di volumi e marginalità sul segmento Business Consulting sia sul mercato domestico che sull'estero (in particolare nel mercato tedesco ed austriaco) in continuità con gli esercizi precedenti;

- per il segmento ICT Solutions, trend in sensibile crescita rispetto agli esercizi precedenti sia in termine di volumi che di marginalità sulla base del miglioramento atteso dalla riorganizzazione e dalla rifocalizzazione dell'offerta di servizi avvenute nel 2017 e nel 2018.

Sensitività e variazioni nelle assunzioni

A causa dell'aleatorietà connessa alla realizzazione di qualsiasi evento futuro, sia per quanto concerne il concretizzarsi di tali eventi sia per quanto riguarda la misura e la tempistica della loro manifestazione, il valore d'uso dell'avviamento è particolarmente sensibile ad eventuali variazioni delle assunzioni sottostanti al test di *impairment*. Ciò premesso, vengono di seguito esposti i principali driver utilizzati nella predisposizione dal Piano 2019-2021 e del test di *impairment* che variando potrebbero causare una riduzione del valore d'uso:

- conseguimento dei ricavi previsti: il conseguimento degli obiettivi di ricavo, oltre alle azioni previste dal management, è legato anche alla domanda di mercato, al rinnovo e/o aggiudicazione delle gare previste ed al positivo sviluppo delle altre attività previste o in corso;
- raggiungimento del livello di redditività normalizzato e mantenimento di tale livello di redditività oltre il periodo del Piano 2019-2021; si segnala che una porzione significativa del valore d'uso dell'avviamento è correlata a questa assunzione;
- tassi di attualizzazione: il tasso di attualizzazione è stato calcolato sulla base di parametri di mercato esogeni e pertanto non si può escludere che un'evoluzione in senso negativo dell'attuale crisi macro-economica, o un rallentamento delle attese di ripresa, potrebbero influenzare significativamente gli stessi, portando quindi ad una modifica di quelli utilizzati nella presente analisi.

Per completezza, si segnala che:

- l'eccedenza del valore d'uso delle CGU rispetto al corrispondente valore contabile, comprensivo di avviamento ad esse riferito, si azzerà al verificarsi di riduzioni sistematiche dell'Ebit previsto da piano rispettivamente del:
 - 88,23% con riferimento alla CGU "Business Consulting";
 - 47,92% con riferimento alla CGU "ICT Solutions".
- i tassi di attualizzazione post-tax che rendono il valore contabile delle CGU uguale al loro valore d'uso sono rispettivamente pari a:
 - 57,70% con riferimento alla CGU "Business Consulting";
 - 17,22% con riferimento alla CGU "ICT Solutions".

Nota 3.

Immobilizzazioni Immateriali

Al 31 Dicembre 2018 le immobilizzazioni immateriali, al netto dei fondi di ammortamento, presentano un saldo pari ad Euro 16.446 mila, contro un importo al 31 Dicembre 2017 pari ad Euro 17.082 mila.

Di seguito la movimentazione avvenuta nell'esercizio in commento, la movimentazione del fondo ammortamento e del costo storico, i valori sono espressi in migliaia di Euro.

Movimentazione costo storico

	Costo storico al 31.12.2017	Incrementi	Decrementi	Riclassifiche	Aggreg. Aziendali	Effetto Cambio	Costo storico al 31.12.2018
Costi di ricerca e sviluppo	764	0	0	310	0	0	1.074
Concessioni, licenze e marchi	1.631	77	0	0	4	0	1.712
Immobilizzazioni in corso ed acconti	4.221	2.737	(78)	(3.859)	11	(1)	3.031
Altre (inclusi SW proprietà)	38.258	1.305	(285)	3.549	156	32	43.015
TOTALE	44.874	4.119	(363)	0	171	31	48.832

Movimentazione Fondo Ammortamento

	Fondo Ammort.to al 31.12.2017	Ammorta.ti	Decrementi	Riclassifiche	Aggreg. Aziendali	Effetto Cambio	Fondo Ammort.to al 31.12.2018
Costi di ricerca e sviluppo	633	171	0	0	0	0	804
Concessioni, licenze e marchi	1.594	32	0	0	0	0	1.626
Altre (inclusi SW proprietà)	25.566	4.365	(8)	0	4	29	29.956
TOTALE	27.793	4.568	(8)	0	4	29	32.386

Valore contabile netto

	Valore netto 2017	Valore netto 2018
Costi di ricerca e sviluppo	131	270
Concessioni, licenze e marchi	37	86
Immobilizzazioni in corso ed acconti	4.221	3.031
Altre (inclusi SW proprietà)	12.692	13.059
TOTALE	17.082	16.446

Al 31 dicembre 2018 gli incrementi delle immobilizzazioni in corso si riferiscono essenzialmente allo sviluppo delle seguenti piattaforme informatiche: “Universo Sirius”, relativa alla gestione dei portafogli assicurativi Vita e Danni, “Archivia” per la gestione dei processi documentali lo sviluppo del sistema informativo interno aziendale realizzate da parte di Be Solutions per complessivi Euro 2.526 mila, alle applicazioni digitali da parte di Iquii per Euro 313 mila, Juniper e Paystrat rispettivamente per Euro 30 mila e 51 mila, ai Tools informatici della Be Consulting per Euro 198 mila, nonché le piattaforme di proprietà di Be Think, Solve Execute GmbH specializzate in diverse aree del settore bancario, per complessivi Euro 506 mila.

I valori residui delle singole attività immateriali appaiono giustificati sulla base delle aspettative di utilizzo e della redditività attesa dagli stessi.

Nota 4.**Partecipazioni in collegate al patrimonio netto**

Le partecipazioni in collegate al patrimonio netto presentano un valore nullo contro un importo pari ad Euro 32 mila al 31 dicembre 2017. Tale importo si riferiva alla partecipazione pari al 50% detenuta dalla società Fimas GmbH nella società Confinity GmbH. Nel corso del mese di maggio il Gruppo Be ha acquisito il 100% di Q-fin GmbH attraverso la controllata Fimas GmbH. A seguito dell'operazione sopradescritta l'intero capitale di Confinity GmbH è detenuto da società del Gruppo; in conseguenza di ciò anche la società Confinity GmbH è stata consolidata utilizzando "il metodo integrale", anziché il "metodo del patrimonio netto" in precedenza utilizzato al 31 dicembre 2017.

Partecipazioni in collegate al patrimonio netto

	Saldo al 31.12.2018	Saldo al 31.12.2017
Partecipazioni in collegate al patrimonio netto	0	32
TOTALE	0	32

Nota 5.**Partecipazioni in altre imprese**

Le partecipazioni in altre imprese si riferiscono principalmente:

- alla partecipazione, pari ad Euro 300 mila, detenuta tramite la Società Be Solutions nella società Talent Garden S.p.A, startup italiana operante nel settore del coworking e spazi di innovazione; la partecipazione è pari al 1,67% del capitale sociale;
- alla partecipazione, pari ad Euro 27 mila circa, detenuta tramite la Società Juniper Extensible Solutions S.r.l nella società Engagigo S.r.l, società italiana operante nel settore dei social media e market place digitale nell'ambito dello sport, dell'outdoor e del fitness; la partecipazione è pari al 6% del capitale sociale.

Partecipazioni in altre imprese

	Saldo al 31.12.2018	Di cui aggregazioni aziendali	Saldo al 31.12.2017
Partecipazioni in altre imprese	329	28	300
TOTALE	329	28	300

Nota 6.**Crediti ed altre attività non correnti**

I crediti e le altre attività non correnti riguardano i crediti per cauzioni versate per Euro 226 mila e gli anticipi corrisposti ai dipendenti in esercizi precedenti che verranno recuperati al momento della loro dimissione per Euro 56 mila.

La voce altri crediti non correnti, pari a Euro 2.085 mila, si riferisce principalmente:

- per Euro 931 mila alla quota del prezzo residuo attualizzato esigibile oltre l'esercizio 2019 maturato a fronte della cessione dei rami di Be Solutions ceduti alla Società "CNI S.p.A.";
- per Euro 235 mila ad un credito della società Be Solutions vantato nei confronti del comune di Lercara Friddi, per il quale è stato stabilito un piano di rientro a dieci anni;
- per Euro 556 mila al credito vantato dalla Capogruppo nei confronti di un cliente e dallo stesso non ancora corrisposto alla data di bilancio, a fronte del quale risulta iscritto nel passivo nella voce altre passività non correnti un debito di pari importo relativo a penali ricevute dal cliente stesso e contestate dal Gruppo;
- per Euro 348 mila ad un credito della società Be Tse GmbH nei confronti della società Blu IT per l'indennità di licenziamento da corrispondere ai dipendenti da questa ceduti.

Altre attività e crediti diversi

	Saldo al 31.12.2018	Saldo al 31.12.2017
Depositi cauzionali	226	352
Crediti Vs Dipendenti oltre 12 mesi	56	70
Crediti Vs istituti di previdenza e ass. sociale	103	59
Altri crediti non correnti	2.085	1.310
Risconti attivi non correnti	37	426
TOTALE	2.507	2.217

Nota 7.**Imposte anticipate**

Le imposte anticipate in bilancio si riferiscono principalmente alla Capogruppo ed alla controllata Be Solutions e sono iscritte in base al presupposto di ragionevole recuperabilità delle stesse, secondo quanto risulta dalle previsioni di imponibile fiscale desunte dal piano triennale. Esse sono determinate sulla base delle perdite pregresse ritenute recuperabili e sulle differenze temporanee d'imposizione relative principalmente a fondi rischi tassati ed alle differenze tra valore di carico e valore fiscale riconosciuto di avviamenti iscritti.

Le imposte anticipate sono state calcolate utilizzando le aliquote in vigore a decorrere dal 1° gennaio 2017 (IRES 24 % ed IRAP 3,9%-4,26%).

Si rinvia alla Nota integrativa della Capogruppo e della controllata Be Solutions ed alla Nota 35 del presente documento per maggiori dettagli.

Imposte anticipate

	Saldo al 31.12.2017	Accantonamento	Utilizzo	Altri movimenti	Saldo al 31.12.2018
Imposte anticipate	4.724	1.436	(2.141)	71	4.090
TOTALE	4.724	1.436	(2.141)	71	4.090

Nota 8.**Rimanenze**

La voce rimanenze fa riferimento principalmente ai valori di magazzino materie di consumo riferiti alla società Be Solutions per Euro 4 mila e alla società R&L AG per Euro 3 mila.

Rimanenze

	Saldo al 31.12.2018	Saldo al 31.12.2017
Rimanenze	7	15
TOTALE	7	15

Nota 9.**Crediti Commerciali**

I crediti commerciali derivano da beni e servizi prodotti ed erogati dal Gruppo e non ancora incassati alla data del 31 Dicembre 2018.

Crediti Commerciali

	Saldo al 31.12.2018	Di cui aggregazioni aziendali	Saldo al 31.12.2017
Crediti verso clienti	28.872	304	26.969
Fondo Svalutazione crediti verso clienti	(1.083)	0	(1.729)
TOTALE	27.789	304	25.240

Il fondo stanziato a bilancio è ritenuto congruo per la copertura del rischio di credito; l'utilizzo del fondo svalutazione crediti si riferisce allo stralcio di crediti di vecchia data divenuti inesigibili.

Tale fondo che ammonta a Euro 1.083 mila, comprende per Euro 78 mila gli effetti dell'applicazione dell'IFRS 9.

Fondo Svalutazione Crediti

	Saldo al 31.12.2018	Saldo al 31.12.2017
Saldo iniziale	1.729	2.115
Accantonamenti	367	464
Utilizzi	(1.013)	(850)
TOTALE	1.083	1.729

Si riporta di seguito la composizione dei crediti per data scadenza, al netto delle fatture/note di credito da emettere per Euro 11.862 mila e al lordo del fondo svalutazione crediti per Euro 1.083 mila.

Lo scaduto oltre i 180 giorni è relativo prevalentemente a crediti verso la Pubblica Amministrazione italiana per i quali sono state intraprese opportune azioni di recupero.

	A scadere	0-30 gg	31-60 gg	61-90 gg	91-180 gg	Oltre 180 gg	Totale
Crediti verso clienti	11.491	1.305	1.094	286	326	2.508	17.010
Fondo svalutazione crediti	(57)	(11)	(4)	(1)	(2)	(1.008)	(1.083)
TOTALE	11.434	1.294	1.090	285	324	1.500	15.927

Nota 10.**Altre attività e crediti diversi**

Le altre attività e crediti diversi ammontano al 31 dicembre 2018 ad Euro 3.301 mila come di seguito dettagliato:

Altre attività e crediti diversi

	Saldo al 31.12.2018	Di cui aggregazioni aziendali	Saldo al 31.12.2017
Anticipi a fornitori per servizi	103	3	92
Crediti verso istituti previdenziali	535	0	168
Crediti verso dipendenti	200	0	906
Credito Iva ed altre imposte indirette	797	25	706
Ratei e Risconti attivi	843	17	641
Altri crediti diversi	823	36	265
TOTALE	3.301	81	2.778

Gli anticipi a fornitori sono relativi ad acconti versati a fornitori prevalentemente per servizi forniti alle società del Gruppo.

I crediti verso istituti previdenziali, pari ad Euro 535 mila, si riferiscono principalmente al credito vantato dalla società Be Solutions in riferimento al recupero di costi per ammortizzatori sociali in precedenza in capo alla ex Be Eps S.p.A..

I ratei e risconti attivi ammontano ad Euro 843 mila comprendono le quote di costi sostenuti nel corso dell'esercizio, ma di competenza dell'esercizio successivo, relativamente a canoni di assistenza e manutenzioni, canoni di affitto, premi assicurativi, canoni di noleggio.

Nota 11.

Crediti tributari per imposte dirette

Nella voce crediti tributari per imposte dirette sono principalmente ricompresi crediti vantati verso l'Erario Italiano per Irap e Ires, oltre ad altri crediti fiscali vantati dalla società Ibe Ltd.

Crediti tributari per imposte dirette

	Saldo al 31.12.2018	Di cui aggregazioni aziendali	Saldo al 31.12.2017
Crediti verso Erario	147	0	345
Altri crediti di imposta	244	1	222
TOTALE	391	1	567

Nota 12.

Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti

I crediti finanziari, pari ad Euro 511 mila, si riferiscono principalmente a crediti verso le società di factoring per cessioni effettuate entro il 31 dicembre 2018, la cui regolazione è successiva a detta data.

Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti

	Saldo al 31.12.2018	Di cui aggregazioni aziendali	Saldo al 31.12.2017
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	511	136	591
TOTALE	511	136	591

Nota 13.

Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

Il saldo rappresenta le disponibilità liquide esistenti sui conti correnti bancari e postali e in misura residuale i valori in cassa alla data del 31 dicembre 2018.

Si segnala che il Gruppo Be ha in essere un sistema di cash-pooling bancario automatico giornaliero, finalizzato ad ottimizzare le risorse finanziarie a livello di Gruppo.

Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

	Saldo al 31.12.2018	Di cui aggregazioni aziendali	Saldo al 31.12.2017
Depositi bancari e postali	36.000	460	22.754
Denaro e valori in cassa	10		13
TOTALE	36.010	460	22.767

Nota 14.**Patrimonio Netto**

Alla data del 31 dicembre 2018 il Capitale sociale della Capogruppo interamente sottoscritto e versato è pari ad Euro 27.109 mila suddiviso in n. 134.897.272 azioni ordinarie.

In data 26 aprile 2018 l'Assemblea degli Azionisti ha approvato il Bilancio di Esercizio di Be S.p.A. al 31 dicembre 2017 deliberando di destinare l'utile d'esercizio, pari di Euro 1.299.554,13, a Riserva legale per Euro 64.977,71 e la parte residua ad Utili a Nuovo, per Euro 1.234.576,42 e di distribuire dividendi lordi per complessivi Euro 2.697.945,44 pari ad Euro 0,020 per azione, attingendo agli utili a nuovo per Euro 1.234.576,42 e a parte delle riserva straordinaria per la componente residua pari ad Euro 1.463.369,02.

Il dividendo è stato posto in pagamento in data 23 maggio 2018 - data stacco cedola n. 8 il 21 maggio 2018 e record date il 22 maggio 2018.

Le riserve di patrimonio netto consolidato al 31 Dicembre 2018 ammontano ad Euro 20.463 mila e sono costituite:

- dalla Riserva Sovraprezzo Azioni della Capogruppo pari ad Euro 15.168 mila;
- dalla Riserva Legale della Capogruppo per Euro 454 mila;
- dalla Riserva Azioni Proprie della Capogruppo negativa per Euro 2.366 mila
- da Altre Riserve della Capogruppo per Euro 1.007 mila;
- da Riserve IAS (FTA e IAS 19R) per Euro 4 mila;
- da altre Riserve di Consolidamento per Euro 6.196 mila.

Piani di stock-option

La società non ha in essere piani di stock-option.

Azioni proprie

Si ricorda che in data 26 aprile 2018 si è riunita, in seconda convocazione, l'assemblea degli Azionisti di Be, in sede ordinaria e straordinaria deliberando, tra l'altro, di approvare, su proposta del Consiglio di Amministrazione, il piano di acquisto e alienazione, in una o più volte, su base rotativa, di azioni ordinarie della Società sino a concorrenza del numero massimo consentito dalla legge (ad oggi rappresentato da un numero di azioni non superiore al 20% del capitale sociale), da determinarsi anche in funzione delle disposizioni di legge e regolamentari di tempo in tempo vigenti e del capitale sociale esistente al momento di ogni acquisto.

La durata del piano d'acquisto è pari a 18 mesi dalla data della delibera di autorizzazione da parte dell'Assemblea.

In merito all'acquisto e disposizione di azioni proprie alla data del 31 dicembre 2018 sono state avviate e concluse due fasi del piano di acquisto di azioni proprie il cui avvio è stato reso noto al mercato in data 24 maggio 2018.

Complessivamente, nel periodo compreso tra il 25 maggio 2018 e il 31 dicembre 2018, la Società ha acquistato n. 2.697.975 azioni ordinarie della Società per un controvalore complessivo di Euro 2.365.955.

Patrimonio Netto di pertinenza di terzi

Il patrimonio netto di terzi è pari ad Euro 1.723 mila, rispetto ad Euro 799 mila al 31 Dicembre 2017.

Informativa circa gli Azionisti di minoranza del Gruppo (Non-Controlling Interest)

Di seguito si riportano le informazioni finanziarie in merito alle società non interamente controllate dal Gruppo così come richiesto dal nuovo principio IFRS 12.

I valori di seguito riportati sono esposti prima delle rettifiche di consolidamento (valori in Euro/migliaia):

Società	% di possesso degli azionisti di minoranza	Divisa locale	Totale attivo	Totale Patrimonio netto	Ricavi Netti	Risultato netto del periodo	Dividendi complessivi distribuiti
Be TSE GmbH	10,00%	EUR	10.160	5.097	19.473	323	0
R&L AG	41,16%	EUR	4.206	2.708	5.481	787	0
Fimas GmbH	40,00%	EUR	2.910	1.605	6.626	612	0
Be Sport, Media & Entertainment Ltd	25,00%	GBP	138	(559)	0	(47)	0
Payments and Business Advisors S.l. (Paystrat)	40,00%	EUR	424	(153)	441	(291)	0
Paystrat Solutions SL (Pyngo)	34,74%	EUR	19	19	0	(7)	0
Juniper S.r.l	49,00%	EUR	1.118	247	1.157	237	0
Iquii Srl	49,00%	EUR	1.811	756	2.252	308	0

Indebitamento Finanziario netto

L'indebitamento finanziario netto al 31 dicembre 2018 è positivo per Euro 924 mila contro un indebitamento finanziario netto negativo per Euro 5.517 mila al 31 dicembre 2017; di seguito si riporta il prospetto di dettaglio.

Indebitamento Finanziario Netto

<i>Valori in migliaia di Euro</i>		31.12.2018	31.12.2017	Δ	Δ (%)
	Cassa e liquidità bancaria	36.010	22.767	13.243	58,2%
A	Liquidità	36.010	22.767	13.243	58,2%
B	Crediti finanziari correnti	511	591	(80)	(13,5%)
	Debiti bancari correnti	(9.644)	(3.789)	(5.855)	n.a.
	Quota corrente indebitamento a m/l termine	(9.980)	(12.968)	2.988	(23,0%)
	Altri debiti finanziari correnti	(490)	(43)	(447)	n.a.
C	Indebitamento finanziario corrente	(20.114)	(16.800)	(3.314)	19,7%
D	Posizione finanziaria netta corrente (A+B+C)	16.407	6.558	9.849	n.a.
	Debiti bancari non correnti	(15.418)	(12.021)	(3.397)	28,2%
	Altri debiti finanziari non correnti	(65)	(54)	(11)	20,4%
E	Posizione finanziaria netta non corrente	(15.483)	(12.075)	(3.408)	28,2%
F	Posizione finanziaria netta (D+E)	924	(5.517)	6.441	n.a.

Per i commenti alle singole voci si rimanda a quanto esposto in precedenza alle note 12 e 13 e di seguito alle note 15 e 16.

Di seguito si evidenziano gli effetti delle modifiche al principio contabile internazionale IAS 7 apportate dalla pubblicazione del documento “*Disclosure Initiative (Amendments to IAS 7)*”.

Flussi non monetari							
<i>(Valori in migliaia di Euro)</i>	31.12.2017	Flusso Monetario ¹	Variazione Area Consolidamento ²	Differenze cambio	Variaz. Fair Value	Altre Variazioni	31.12.2018
Indebitamento finanziario non corrente	(12.075)	(3.397)	(11)	0	0	0	(15.483)
Indebitamento finanziario corrente	(16.800)	(3.048)	(223)	0	0	(43)	(20.114)
Crediti finanziari correnti	591	(216)	136	0	0	0	511
Passività nette derivanti da attività finanziamento	(28.284)	(6.661)	(98)	0	0	(43)	(35.086)
Liquidità	22.767	12.783	460				36.010
Indebitamento finanziario netto	(5.517)	6.122	362	0	0	(43)	924

¹ Flussi esposti nel Rendiconto Finanziario.

² Per le operazioni di acquisizioni/dismissioni si rimanda al paragrafo 2.13”Aggregazioni Aziendali avvenute nel periodo di riferimento.

Nota 15.**Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti**

I debiti finanziari non correnti, pari ad Euro 15.483 mila, si riferiscono principalmente a debiti verso istituti di credito per finanziamenti chirografari a medio lungo termine per le quote con scadenze oltre 12 mesi.

Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti

	Saldo al 31.12.2018	Di cui aggregazioni aziendali	Saldo al 31.12.2017
Debiti finanziari non correnti	15.483	11	12.075
TOTALE	15.483	11	12.075

I finanziamenti a medio e lungo termine in corso al 31 dicembre 2018 e le relative scadenze risultano i seguenti:

Finanziamenti M/L Termine	Saldo al 31.12.2018	< 1 Anno	>1<2 Anni	>2<3 Anni	>3<4 Anni	>4 Anni
Finanziamenti con scadenza 2019	1.129	1.129	0	0	0	0
Finanziamenti con scadenza 2020	5.259	3.292	1.967	0	0	0
Finanziamenti con scadenza 2021	8.961	3.360	3.386	2.215	0	0
Finanziamenti con scadenza 2022	0	0	0	0	0	0
Finanziamenti con scadenza 2023	10.000	2.199	2.212	2.225	2.239	1.126
TOTALE FINANZIAMENTI	25.350	9.980	7.565	4.440	2.239	1.126

Nel corso del 2018 la Be S.p.A. ha stipulato nuovi finanziamenti a medio lungo termine per un totale di Euro 14.000 mila mentre nell'esercizio i rimborsi effettuati, su finanziamenti a medio e lungo termine, ammontano ad Euro 8.756 mila, mentre i rimborsi di Be Consulting sono stati pari ad Euro 4.879 mila, ovvero l'intero ammontare del debito a medio e lungo termine aperto al 31 dicembre 2017.

Tra i debiti finanziari a lungo si segnala l'effetto negativo derivante dall'applicazione congiunta dell'*amortizing cost* e del *fair value* dei contratti IRS a copertura del rischio incremento del tasso su un finanziamento a tasso variabile acceso nel 2015 e su un secondo finanziamento a tasso variabile acceso nel corso del 2018, per totali Euro 49 mila.

Relativamente all'esercizio 2018 i *covenant* presenti su alcuni finanziamenti in essere risultano rispettati. Si segnala che il valore equo dei suddetti finanziamenti è sostanzialmente allineato al valore contabile degli stessi.

Le condizioni di finanziamento sono rappresentative di negoziazioni avvenute in differenti periodo di tempo che rispecchiano la durata del finanziamento, eventuali garanzie prestate, le condizioni di mercato nonché il merito creditizio del Gruppo alla data di sottoscrizione.

Nota 16.**Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti****Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti**

	Saldo al 31.12.2018	Di cui aggregazioni aziendali	Saldo al 31.12.2017
Debiti finanziari non correnti	20.114	223	16.800
TOTALE	20.114	223	16.800

I debiti correnti verso istituti di credito al 31 dicembre 2018 sono pari a circa Euro 20.114 mila e si riferiscono principalmente:

- per Euro 9.644 mila a debiti bancari correnti;
- per Euro 9.980 mila alla quota a breve termine, dei finanziamenti a medio lungo termine ottenuti, come da tabella precedente.
- per Euro 490 mila ad altri debiti finanziari a breve.

Nota 17.**Benefici verso dipendenti (TFR)**

Il Trattamento di fine rapporto è stato contabilizzato ai sensi dello IAS 19 come “Piano a prestazioni definite” ed è stato determinato in base ad un calcolo attuariale predisposto da un esperto in materia in linea con le disposizioni dei principi contabili internazionali.

Le variazioni del Fondo TFR sono relativi agli accantonamenti effettuati nell’esercizio dalle società del Gruppo, alle quote di TFR liquidate a seguito di dimissioni da parte del personale nonché ad anticipazioni oltre all’adeguamento del Fondo secondo i principi IAS/IFRS.

Benefici verso dipendenti (TFR)

	Saldo al 31.12.2017	Di cui aggregazioni aziendali	Incrementi - Accantonamento	Decrementi - Utilizzi	Saldo al 31.12.2018
Fondo TFR	6.858	68	1.124	(1.475)	6.575
TOTALE	6.858	68	1.124	(1.475)	6.575

Le assunzioni attuariali utilizzate ai fini dell’adeguamento del Fondo Tfr secondo i principi IAS/Ifrs sono esposte di seguito.

Principali Ipotesi Attuariali

Tasso annuo attualizzazione	1,57%
Tasso annuo inflazione	1,50%
Tasso annuo incremento TFR	2,63%
Incremento annuo retribuzioni	1,00%
Frequenza di anticipazione del TFR/anni anzianità	2,00%
Anni anzianità/tasso annuo di turn-over: fino a 10 anni	4,00%
Anni anzianità/tasso annuo di turn-over: da 10 anni a 30 anni	4,00%
Anni anzianità/tasso annuo di turn-over oltre 30 anni	6,00%

Di seguito si riportano le informazioni aggiuntive richieste dallo IAS19 emendato*:

- analisi di sensitività:

variazione delle ipotesi

Società	TFR	freq. turnover		tasso inflazione		tasso attualizzazione	
		+1%	-1%	+ 1/4 %	- 1/4 %	+ 1/4 %	- 1/4 %
Be S.p.A.	168	168	169	171	166	165	172
Be Consulting S.p.A.	2.527	2.493	2.568	2.598	2.460	2.444	2.616
IQUII S.r.l.	119	117	120	122	115	115	123
Be Solutions S.p.A.	2.264	2.257	2.270	2.291	2.236	2.220	2.308
Juniper Extensible Solutions S.r.l.	94	93	95	96	92	91	97

* l'analisi di sensitività si riferisce unicamente alle Società di diritto italiano del Gruppo non essendo rilevante o applicabile per le Società estere.

indicazione del contributo per l'esercizio successivo* e della durata media finanziaria dell'obbligazione per i piani a beneficio definito:

Società	Service Cost	Duration del piano
Be S.p.A.	0	9,5
Be Consulting S.p.A.	766	21,8
IQUII S.r.l.	62	21,7
Be Solutions S.p.A.	0	8,4
Juniper Extensible Solutions S.r.l.	21	17,7

* Il service cost risulta nullo in applicazione della metodologia adottata per le Società con in media almeno 50 dipendenti nel corso del 2006.

- Il numero medio dei dipendenti dell'esercizio 2018, per categoria è evidenziato nella tabella seguente:

Descrizione	N.medio esercizio corrente	N.medio esercizio precedente
Dirigenti	132	105
Quadri	133	118
Impiegati	896	865
Operai	2	2
Apprendisti	22	19
TOTALE	1.185	1.109

Nota 18.**Imposte differite**

Le imposte differite e le relative movimentazioni del periodo sono da ascrivere principalmente alle differenze temporanee tra il valore di iscrizione in bilancio e quello fiscalmente riconosciuto agli avviamenti ed al trattamento di fine rapporto.

Nello specifico, per quanto concerne gli avviamenti, la differenza si genera in quanto, in applicazione dei principi contabili IAS/IFRS, tali attività non vengono ammortizzate mentre fiscalmente sono deducibili nella misura di 1/18 su base annua.

Le imposte differite passive sono state determinate utilizzando le aliquote in vigore al 1° gennaio 2018 (IRES 24% ed IRAP 3,9% - 4,82%).

Imposte differite

	Saldo al 31.12.2017	Incrementi	Decrementi	Altri movimenti	Aggregazioni aziendali	Saldo al 31.12.2018
Imposte differite	6.223	466	(200)	225	0	6.714
TOTALE	6.223	466	(200)	225	0	6.714

Nota 19.**Altre passività non correnti**

Al 31 dicembre 2018 le altre passività non correnti risultano essere pari ad Euro 6.930 mila.

Altre passività non correnti

	Saldo al 31.12.2018	Saldo al 31.12.2017
Altre passività non correnti	6.930	6.772
TOTALE	6.930	6.772

La voce fa riferimento principalmente a:

- Euro 385 mila relativi alla quota del residuo del prezzo attualizzato per l'acquisizione futura delle quote di pertinenza di terzi della società Be TSE GmbH;
- Euro 500 mila relativi alla quota del residuo del prezzo attualizzato per l'acquisizione futura delle quote di pertinenza di terzi della società R&L AG;
- Euro 1.266 mila relativi alla quota del residuo del prezzo attualizzato da corrispondere agli ex azionisti della società Iquii S.r.l.;
- Euro 1.833 mila relativi alla quota del residuo del prezzo attualizzato da corrispondere agli ex azionisti della società Payments and Business Advisors S.l.;
- Euro 1.568 mila relativi alla quota del residuo del prezzo attualizzato da corrispondere agli ex azionisti della società Fimas;

- Euro 437 mila relativi alla quota del residuo del prezzo attualizzato da corrispondere agli ex azionisti della società Q-fin;
- Euro 369 mila relativi alla quota del residuo del prezzo attualizzato da corrispondere agli ex azionisti della società Juniper;
- Euro 556 mila riferiscono al debito per penali ricevute dalla società Basilichi nel corso del 2009 interamente contestate dalla Capogruppo;
- Euro 15 mila relativi ai risconti pluriennali della società Be Solutions.

Nota 20.

Fondi rischi correnti e non correnti

Al 31 dicembre 2018 i fondi rischi ed oneri in essere si riferiscono a quanto segue:

- fondi relativi a contenziosi in corso con dipendenti per Euro 2.598 mila, di cui Euro 37 mila riferiti alla Capogruppo, Euro 165 mila riferiti alla Be Consulting ed Euro 2.396 mila riferiti alla Be Solutions in relazione agli oneri stimati per la chiusura del sito di Pomezia;
- altri fondi rischi e oneri per un totale di Euro 4.897 mila fanno riferimento ad accantonamenti di premi/incentivi da erogare al personale compresi gli accantonamenti di emolumenti variabili degli amministratori esecutivi e key partners al raggiungimento degli obiettivi triennali previsti.

Di seguito si riporta la relativa movimentazione avvenuta nel corso del periodo in commento:

Fondi rischi correnti e non correnti

	Saldo al 31.12.2017	Incrementi	Decrementi	Effetto cambi	Saldo al 31.12.2018
Fondi rischi su penali	31	0	0	0	31
Fondi rischi su personale	223	2.562	(187)	0	2.598
Altri fondi rischi e oneri	2.021	3.665	(790)	1	4.897
TOTALE	2.275	6.227	(977)	1	7.526

Nota 21.

Debiti Commerciali

I debiti commerciali sono sorti in seguito ad acquisto di beni o servizi ed hanno scadenza entro 12 mesi. Tali importi si riferiscono sostanzialmente a forniture di servizi ed attrezzature, nonché di canoni di noleggio.

Debiti Commerciali

	Saldo al 31.12.2018	Di cui aggregazioni aziendali	Saldo al 31.12.2017
Debiti verso fornitori	11.839	127	11.667
TOTALE	11.839	127	11.667

Nota 22.**Debiti Tributari**

Il saldo al 31 Dicembre 2018 è relativo ai debiti tributari residui e all'accantonamento della quota di competenza del 2018 per l'IRES e l'IRAP, oltre che alle imposte sui redditi delle società estere, classificate nella voce altri debiti tributari.

Debiti tributari

	Saldo al 31.12.2018	Di cui aggregazioni aziendali	Saldo al 31.12.2017
Debiti per IRES	86	0	29
Debiti per IRAP	246	0	22
Altri debiti tributari	1.072	40	567
TOTALE	1.404	40	618

Nota 23.**Altre passività e debiti diversi**

Le altre passività e debiti diversi ammontano al 31 dicembre 2018 ad Euro 23.776 mila come di seguito dettagliato:

Altre passività e debiti diversi

	Saldo al 31.12.2018	Di cui aggregazioni aziendali	Saldo al 31.12.2017
Debiti verso Istituti previdenziali e di sicurezza sociale	2.637	18	2.375
Debiti verso dipendenti	3.494	108	2.955
Debiti per Iva e ritenute	7.376	113	5.867
Ratei e risconti passivi	2.279	28	1.249
Altri Debiti	7.990	36	8.656
TOTALE	23.776	303	21.102

I debiti verso istituti previdenziali e di sicurezza sociale, pari ad Euro 2.637 mila, sono relativi ai contributi a carico azienda. I debiti verso dipendenti comprendono i ratei per mensilità aggiuntive maturati al 31 dicembre 2018 nonché la parte maturata di ferie e permessi non goduti alla data del presente bilancio. La voce ratei e risconti passivi, per un importo pari ad Euro 2.279 mila, è relativa principalmente a ricavi differiti dovuti a fatture emesse la cui competenza è successiva al 31 dicembre 2018.

La voce altri debiti, per complessivi Euro 7.990 mila, si riferisce per Euro 5.000 mila alla caparra confirmatoria ricevuta in relazione alla sottoscrizione di un contratto quadro con primario istituto bancario, oltre agli acconti da clienti relativi ad anticipazione su contratti pluriennali e a debiti in essere per incentivazione all'esodo già definiti nel periodo ed al debito verso gli amministratori.

La voce ricomprende inoltre Euro 282 mila riferiti alla quota a breve del residuo del prezzo relativo all'acquisizione delle quote di pertinenza di terzi della R&L AG, Euro 358 mila riferiti alla quota a breve del residuo del prezzo relativo all'acquisizione delle quote di pertinenza di terzi della Be TSE GmbH ed Euro 119 mila riferiti alla quota a breve del residuo del prezzo relativo all'acquisizione delle quote di pertinenza di terzi della Q-fin GmbH.

4. Analisi della composizione delle principali voci del Conto Economico

Nota 24.

Ricavi operativi

I ricavi maturati nell'esercizio derivano dalle attività, dai progetti e dalle prestazioni di servizio svolte a favore dei clienti del Gruppo e risultano pari a Euro 145.282 mila rispetto a Euro 127.721 mila relativi all'anno precedente.

L'esercizio appena concluso, se confrontato con il precedente, ha registrato un aumento dei ricavi delle vendite e delle prestazioni pari ad Euro 17.561 mila; i ricavi di competenza delle società estere si attestano ad Euro 58.158 mila.

Per maggiori dettagli sull'andamento del business si rimanda a quanto riportato nella "Relazione sulla gestione".

Ricavi operativi

	Esercizio 2018	Esercizio 2017
Ricavi operativi	145.282	127.721
TOTALE	145.282	127.721

Nota 25.

Altri ricavi e proventi

La voce Altri ricavi e proventi per il Gruppo ammonta al 31 Dicembre 2018 ad Euro 4.941 mila, contro un importo pari ad Euro 2.026 mila al 31 Dicembre 2017. Tale voce include la plusvalenza di Euro 2,6 milioni realizzata con la cessione dei rami di azienda BPO/DMO della controllata Be Solution S.p.A oltre alle sopravvenienze attive, recupero di spese anticipate a clienti, rimborsi assicurativi, fatturazione a dipendenti per l'utilizzo dell'auto aziendale e ad altri proventi di natura residuale.

Altri Ricavi e proventi

	Esercizio 2018	Esercizio 2017
Altri ricavi e proventi	4.941	2.026
TOTALE	4.941	2.026

Nota 26.**Costo delle materie prime e materiali di consumo**

La voce contiene i costi sostenuti e le relative variazioni, per l'acquisto di materiali di consumo, quali cancelleria, carta, toner etc. nonché beni acquistati per essere ceduti nell'ambito dei servizi e prestazioni erogati nei confronti dei clienti.

Costo delle materie prime e materiali di consumo

	Esercizio 2018	Esercizio 2017
Variazione delle rimanenze materie prime, sussidiarie e di consumo	8	24
Acquisto materie prime, sussidiarie e di consumo	212	229
TOTALE	220	253

Nota 27.**Costi per servizi e prestazioni**

La voce Costi per servizi e prestazioni comprende tutti quei costi sostenuti a fronte di servizi ricevuti da parte di professionisti e imprese oltre i compensi degli amministratori.

Costo per servizi e prestazioni

	Esercizio 2018	Esercizio 2017
Costi per servizi e prestazioni	57.154	50.950
TOTALE	57.154	50.950

I costi per servizi sono di seguito dettagliati.

Costi per servizi e prestazioni

	Esercizio 2018	Esercizio 2017
Trasporti	108	74
Prestazioni di terzi, consulenze	36.332	32.559
Compensi amministratori e sindaci	2.906	2.779
Costi commerciali	4.223	3.239
Spese pulizia, vigilanza e altri servizi generali	1.107	864
Servizi di manutenzioni, assistenza	273	308
Utenze e telefonia	1.337	1.329
Consulenza - servizi amministrativi	3.428	2.703
Altri servizi (riaddebiti, commissioni, ecc.)	1.972	2.080
Commissioni bancarie e di factoring	583	588
Assicurazioni	310	231
Noleggi e affitti	4.575	4.196
TOTALE	57.154	50.950

Si rileva che nella voce Prestazioni di terzi, consulenze viene riportato il costo dei servizi ricevuti dai professionisti tecnico-informatici di cui il Gruppo si avvale per l'erogazione dei propri servizi forniti ai clienti.

La voce Noleggi ed affitti è relativa ai costi sostenuti dal Gruppo per l'utilizzo di beni mobili registrati ed immobili non di proprietà, sulla base di contratti di locazione o noleggi stipulati.

Nota 28.

Costi del personale

Il dato indicato rappresenta il costo complessivo sostenuto dal Gruppo per il personale dipendente nel corso dell'esercizio 2018.

La voce Salari e stipendi è comprensiva dei ratei di mensilità aggiuntive, delle ferie e dei riposi compensativi maturati e non goduti, nonché dei premi e dei bonus erogati nel corso dell'esercizio.

Gli Oneri sociali ricomprendono tutti i contributi previdenziali di legge sulle retribuzioni; il Trattamento di fine rapporto è relativo all'accantonamento del TFR maturato nell'esercizio (a riguardo si veda anche la nota 17 "Benefici verso dipendenti (TFR)") mentre gli Altri costi del personale fanno riferimento ai costi associati al personale quali le quote associative versate a favore dei dipendenti, indennizzi e risarcimenti, fringe benefits erogati dall'impresa in varie forme a favore di alcune categorie di dipendenti e i buoni pasto (*tickets restaurant*).

Costi del personale

	Esercizio 2018	Esercizio 2017
Salari e stipendi	53.569	46.539
Oneri sociali	13.304	11.252
Trattamento di fine rapporto	2.805	2.661
Altri costi del personale	1.464	2.857
TOTALE	71.142	63.309

Il numero dei dipendenti al 31 Dicembre 2018, per categoria è evidenziato nella tabella seguente:

Descrizione	N. periodo corrente
Dirigenti	135
Quadri	140
Impiegati	867
Operai	0
Apprendisti	25
Totale	1.167

Nota 29.**Altri costi operativi**

La voce include tutti i costi che hanno natura residuale rispetto a quelli rilevati nelle voci in precedenza commentate. In particolare nella voce sono ricomprese sopravvenienze passive per Euro 906 mila riferite principalmente a insussistenze dell'attivo determinatesi nell'esercizio in corso, altri oneri diversi di gestione per Euro 537 mila relativi a quote associative, multe, penalità derivanti dai servizi resi e imposte e tasse indirette per Euro 409 mila.

Altri costi operativi

	Esercizio 2018	Esercizio 2017
Oneri diversi di gestione	1.852	1.500
TOTALE	1.852	1.500

Nota 30.**Costi capitalizzati per lavori interni**

La voce costi capitalizzati si riferisce alla sospensione dei costi principalmente relativi al personale impegnato nello sviluppo delle piattaforme software di proprietà, meglio descritte alla nota 3.

Costi capitalizzati per lavori interni

	Esercizio 2018	Esercizio 2017
Costi capitalizzati per lavori interni	3.709	3.427
TOTALE	3.709	3.427

Nota 31.**Ammortamenti e svalutazioni**

Gli ammortamenti sono stati calcolati in base al deperimento subito dai beni ed imputati contabilmente in specifico fondo a diminuzione del valore dei singoli beni.

Ammortamenti e svalutazioni

	Esercizio 2018	Esercizio 2017
Ammortamento Immobilizzazioni Materiali	765	620
Ammortamento Immobilizzazioni Immateriali	4.568	5.609
TOTALE	5.333	6.229

Nota 32.**Perdita di valore di Attività Immobilizzate**

Le Perdite di valore di Attività Immobilizzate hanno interessato le società Be Solutions e Ibe Ltd relativamente ad immobilizzazioni immateriali il cui valore netto contabile è stato svalutato complessivamente per Euro 364 mila nel corso dell'esercizio 2018.

Perdita di valore di Attività Immobilizzate

	Esercizio 2018	Esercizio 2017
Perdita di valore di Attività Immobilizzate	364	0
TOTALE	364	0

Nota 33.**Accantonamenti a fondi**

Gli Accantonamenti ai fondi rischi interessano principalmente le società Be Solutions e Be Consulting per contenziosi con i dipendenti, clienti e fornitori oltre la Capogruppo per l'eventuale emolumento variabile da riconoscere agli Amministratori e *Key Partners*. Per il dettaglio si rimanda a quanto meglio specificato nel commento alla Nota 9 e 20 e al paragrafo 5.1.

Accantonamenti a fondi

	Esercizio 2018	Esercizio 2017
Accantonamento Fondi rischi su personale e penali	2.562	100
Accantonamento Altri fondi rischi ed oneri futuri	3.665	1.324
Accantonamento fondo svalutazione crediti	367	464
TOTALE	6.594	1.888

Nota 34.**Proventi e Oneri finanziari****Proventi e Oneri della Gestione finanziaria**

	Esercizio 2018	Esercizio 2017
Proventi finanziari	62	61
Oneri finanziari	(1.241)	(1.289)
Rivalutazioni (Svalutazioni) attività finanziarie	0	(3)
Utili (Perdite) transazioni in valuta estera	(20)	(69)
TOTALE	1.199	(1.300)

I Proventi finanziari sono rappresentati da interessi attivi bancari principalmente maturati sulle società estere. Gli oneri finanziari includono gli interessi passivi verso banche per conti anticipi fatture e scoperti di conto corrente, per operazioni di factoring e gli interessi passivi a fronte dei finanziamenti in essere oltre alla componente finanziaria relativa al TFR valutato secondo i principi IAS/IFRS.

Dettaglio interessi e oneri finanziari

	Esercizio 2018	Esercizio 2017
Interessi passivi c/c bancari	53	22
Interessi passivi factoring e anticipi fatture	352	500
Interessi passivi su finanziamenti	315	355
Altri oneri finanziari	521	412
TOTALE	1.241	1.289

Nota 35.**Imposte sul reddito correnti, anticipate e differite**

Le imposte correnti di competenza dell'esercizio si riferiscono all'imposta Irap per Euro 757 mila e all'imposta Ires e le imposte sui redditi delle consociate estere per complessivi Euro 1.957 mila.

Si segnala che la Capogruppo e le controllate di diritto italiano hanno esercitato congiuntamente l'opzione relativa al regime di tassazione del consolidato nazionale ai sensi degli articoli 117 e seguenti del TUIR.

Imposte sul reddito correnti, anticipate e differite

	Esercizio 2018	Esercizio 2017
Imposte correnti	2.714	1.832
Imposte anticipate e differite	957	738
TOTALE	3.671	2.570

Di seguito si espone la riconciliazione tra l'onere teorico risultante dal bilancio consolidato e l'onere fiscale teorico.

Riconciliazione tra onere fiscale da bilancio e onere fiscale teorico (IRES)

Descrizione	Valore	Imposte
Risultato prima delle imposte	9.151	
Rettifiche di consolidamento	4.519	
Risultato prima delle imposte aggregato	13.670	
iBe UK	2.591	
Be Ukraine	(330)	
Be Poland	(524)	
Sub Be De	(2.731)	
Be SME Ltd	53	
Romania	(72)	
Loc Ltd	16	
Paystrat	291	
Pyngo	7	
Totale	12.971	
Onere fiscale teorico (%)	24,00%	3.113
<i>Differenze temporanee tassabili in esercizi successivi:</i>		
utile su cambi non realizzati nell'anno	(11)	
Ammortamento avviamenti	(1.371)	
Differenze temporanee tassabili in esercizi successivi:	(1.381)	(332)
<i>Differenze temporanee deducibili in esercizi successivi:</i>		
Compensi amministratori non liquidati al 31.12.2018	104	
Accantonamenti non deducibili	6.303	
Altre differenze temporanee deducibili in esercizi successivi	711	
Differenze temporanee deducibili in esercizi successivi:	7.118	1.708
<i>Rigiro delle differenze temporanee da esercizi precedenti:</i>		
Prestazioni di servizio non ultimate al 31.12.2017	(708)	
Utilizzo fondi	(630)	
Avviamento	(57)	
altre differenze temporanee deducibili in esercizi successivi	21	
Rigiro delle differenze temporanee da esercizi precedenti:	(1.374)	(330)
<i>Differenze che non si riverseranno negli esercizi successivi</i>		
		0
Costi indeducibili in tutto o in parte	4.064	
Variazioni in diminuzione permanenti	(9.124)	
Interessi passivi deducibili	(24)	
ACE	(25)	
Utilizzo perdite pregresse	(9.493)	
Differenze che non si riverseranno negli esercizi successivi	(14.601)	(3.504)
- Imponibile fiscale	2.732	
IRES corrente sul reddito dell'esercizio		656
Rettifiche imposte anni precedenti		(17)
TOTALE IRES dell'esercizio società diritto italiano		639
TOTALE imposte sul reddito dell'esercizio società estere		1.318
TOTALE IMPOSTE		1.957

Riconciliazione tra onere fiscale da bilancio e onere fiscale teorico (IRAP)

Descrizione	Valore	Imposte
Risultato Operativo	11.273	
Rettifiche di consolidamento	(801)	
Controllate senza IRAP a debito	6.692	
Differenza tra valore e costi della produzione aggregato	17.164	
iBe UK	295	
Be SME Ltd	23	
Be Romania	(72)	
Be Ukraine	(299)	
Be Poland	(523)	
Sub Be De	(3.506)	
LOC Ltd	16	
Paystrat	280	
Pyngo	7	
Costi non rilevanti ai fini IRAP	51.019	
Costi del personale deducibili	(45.413)	
Totale	18.991	
- Onere fiscale teorico (%)	4,22%	801
Variazioni in aumento	1.071	
Variazioni in diminuzione	(2.114)	
	(1.043)	(44)
- Imponibile Irap	17.948	757
Rettifiche imposte anni precedenti		0
TOTALE IRAP		757

Nota 36.**Risultato per azione**

Il Risultato base per azione è calcolato dividendo l'utile/perdita di competenza attribuibile agli azionisti della Capogruppo per il numero medio delle azioni ordinarie in circolazione durante il periodo. Di seguito sono esposti il risultato e le informazioni sulle azioni utilizzati ai fini del calcolo della perdita per azione base.

Utile per Azione

	Esercizio 2018	Esercizio 2017
Utile (Perdita) attribuibile agli azionisti ordinari della Società derivante dalla gestione delle attività in funzionamento.	5.481	4.478
Utile (Perdita) attribuibile agli azionisti ordinari della Società derivante dalla gestione delle attività destinate alla dismissione.	0	0
Utile (Perdita) attribuibile agli azionisti ordinari della Capogruppo	5.481	4.478
N. azioni totale	134.897.272	134.897.272
N. azioni proprie detenute	2.697.975	0
N. azioni ordinarie in circolazione	132.199.297	134.897.272
Utile (Perdita) per azione base attribuibile agli azionisti ordinari della Capogruppo	Euro 0,04	Euro 0,03
Utile/ Perdita diluito	Euro 0,04	Euro 0,03

5. Altre informazioni

5.1. Passività potenziali e contenziosi in corso

Il Gruppo è parte di procedimenti giudiziari promossi davanti a diverse autorità giudiziarie.

In particolare, con riferimento a controversie di natura giuslavoristica, il Gruppo, anche sulla base dei pareri ricevuti dai propri legali, ha in essere appositi fondi rischi per un totale di Euro 2.598 mila, ritenuti congrui a coprire passività che possano derivare da tali contenziosi, di cui Euro 2.396 mila riferiti alla Be Solutions in relazione agli oneri stimati per la chiusura del sito di Pomezia.

Inoltre, con riferimento ad altri contenziosi aventi natura commerciale, si segnala che nel corso dell'esercizio sono state chiuse controversie di vecchia data con il Comune di Augusta e con la società KS, mentre con riferimento al Gruppo Bassilichi (ex Saped Servizi S.p.A.) allo stato attuale del dibattito vi sono ragionevoli motivi per veder riconosciute le ragioni agite da Be S.p.A.

5.2. Eventi ed operazioni significative non ricorrenti

Nell'esercizio in commento il Gruppo Be ha contabilizzato proventi non ricorrenti, ai sensi della delibera Consob 15519 del 27.7.2006, con riferimento alla plusvalenza di Euro 2,6 milioni realizzata con la cessione dei rami di azienda BPO/DMO della controllata Be Solution S.p.A. ed oneri non ricorrenti sempre riferiti alla Be Solutions per Euro 2,4 milioni in relazione agli oneri stimati per la chiusura del sito di Pomezia.

5.3. Rapporti con parti correlate

Il Consiglio di Amministrazione della Società ha adottato, in data 1 marzo 2014, il "Regolamento con Parti Correlate", che ha sostituito quello precedentemente in vigore approvato in data 12 marzo 2010. Si rinvia per maggiori dettagli a detto documento pubblicato sul sito della Società (www.be-tse.it). Si segnala che il Consiglio di Be ha approvato una nuova versione della procedura per le operazioni con parti correlate della Società. La Procedura è stata modificata allo scopo di riflettere alcune modifiche apportate da Consob al Regolamento Operazioni Parti Correlate (con delibera del 22 marzo u.s.) allo scopo di allineare la normativa nazionale a quella prevista da "Market Abuse Regulation".

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

Le parti correlate del Gruppo Be con le quali si sono rilevate transazioni economiche-patrimoniali al 31 dicembre 2018 risultano essere: T.I.P. Tamburi Investment Partners S.p.A., IR Top S.r.l. e Talent Garden S.p.A...

Per quanto concerne i Signori Stefano Achermann e Carlo Achermann e le società da essi controllate - Carma Consulting S.r.l., iFuture S.r.l. e Innishboffin S.r.l. - le transazioni economiche intercorse nel periodo fanno sostanzialmente riferimento ai rapporti di remunerazione per le cariche di Dirigenti ed Amministratori delle società del Gruppo e non

sono indicate nel prospetto sotto riportato così come le remunerazioni degli altri membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale.

Relativamente alla Talent Garden S.p.A, di cui la società del Gruppo Be Solutions S.p.A detiene una partecipazione pari al 1,67% del capitale sociale, si precisa che il Presidente del Consiglio di Amministrazione, Signor Davide Dattoli è stato nominato Consigliere della Capogruppo Be S.p.A. con atto del 27 aprile 2017 e le transazioni economiche intercorse nel periodo fanno riferimento a servizi erogati nei confronti di alcune società del Gruppo.

In merito si rimanda a quanto esposto nel prospetto “Compensi agli amministratori ed ai sindaci di Be S.p.a.” riportato nel Bilancio Separato della Capogruppo.

Nelle tabelle seguenti vengono indicati i costi e ricavi, i debiti e crediti che il Gruppo vanta nei confronti delle parti correlate:

Tabella crediti e debiti al 31 Dicembre 2018 con parti correlate

	<i>Crediti</i>			<i>Debiti</i>		
	Crediti comm.li e altri	Altri Crediti	Crediti Finanziari	Debiti comm.li e altri	Altri debiti	Debiti finanziari
Correlate						
T.I.P. S.p.A	0	0	0	15	0	0
Talent Garden	0	0	0	0	0	0
IR Top	0	0	0	9	0	0
Totale Correlate	0	0	0	24	0	0

Tabella crediti e debiti al 31 Dicembre 2017 con parti correlate

	<i>Crediti</i>			<i>Debiti</i>		
	Crediti comm.li e altri	Altri Crediti	Crediti Finanziari	Debiti comm.li e altri	Altri debiti	Debiti finanziari
Correlate						
T.I.P. S.p.A	0	0	0	18	0	0
Talent Garden	0	0	0	4	0	0
IR Top	0	0	0	6	0	0
Totale Correlate	0	0	0	28	0	0

Tabella ricavi e costi esercizio 2018 con parti correlate

	<i>Ricavi</i>			<i>Costi</i>		
	Ricavi	Altri Ricavi	Proventi Finanziari	Servizi	Altri costi	Oneri finanziari
Correlate						
T.I.P. S.p.A	0	0	0	60	0	0
C. Achermann	0	0	0	39	0	0
Talent Garden	0	0	0	101	0	0
IR Top	0	0	0	30	0	0
Totale Correlate	0	0	0	230	0	0

Tabella ricavi e costi esercizio 2017 con parti correlate

	<u>Ricavi</u>			Servizi	<u>Costi</u>	
	Ricavi	Altri Ricavi	Proventi Finanziari		Altri costi	Oneri finanziari
Correlate						
T.I.P. S.p.A	0	0	0	60	13	0
C. Achermann	0	0	0	38	0	0
Talent Garden	0	0	0	20	0	0
IR Top	0	0	0	32	0	0
Totale Correlate	0	0	0	150	13	0

Ai sensi della Comunicazione Consob n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006 viene rappresentata in forma tabellare l'incidenza delle operazioni con parti correlate:

Incidenza delle operazioni con parti correlate

<i>STATO PATRIMONIALE</i>	31.12.2018	Valore assoluto	%	31.12.2017	Valore assoluto	%
Crediti commerciali	27.789	0	0%	25.240	0	0%
Altre attività e crediti diversi	3.301	0	0%	2.778	0	0%
Disponibilità liquide	36.010	0	0%	22.767	0	0%
Debiti finanziari ed altre passività	66.303	0	0%	56.749	0	0%
Debiti commerciali	11.839	24	0%	11.667	28	0%
<i>CONTO ECONOMICO</i>	2018	Valore assoluto	%	2017	Valore assoluto	%
Ricavi operativi	145.282	0	0%	127.721	0	0%
Costi per servizi ed altri costi	59.006	230	0%	52.450	163	0%
Oneri finanziari netti	1.199	0	0%	1.297	0	0%

Nel seguito sono riportati gli schemi della situazione patrimoniale-finanziaria e del conto economico consolidato che evidenziano le parti correlate ai sensi della delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006.

Situazione Patrimoniale-Finanziaria Consolidata

(ai sensi della delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006)

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.12.2018	Di cui parti correlate	31.12.2017	Di cui parti correlate
ATTIVITA' NON CORRENTI				
Immobili, Impianti e macchinari	2.201	0	1.918	0
Avviamento	61.555	0	59.722	0
Immobilizzazioni Immateriali	16.446	0	17.082	0
Partecipazioni in collegate al patrimonio netto	0	0	32	0
Partecipazioni in altre imprese	329	0	300	0
Crediti ed altre attività non correnti	2.507	0	2.217	0
Imposte anticipate	4.090	0	4.724	0
Totale attività non correnti	87.128	0	85.995	0
ATTIVITA' CORRENTI				
Rimanenze	7	0	15	0
Crediti commerciali	27.789	0	25.240	0
Altre attività e crediti diversi	3.301	0	2.778	0
Crediti tributari per imposte dirette	391	0	567	0
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	511	0	591	0
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	36.010	0	22.767	0
Totale attività correnti	68.009	0	51.958	0
Totale attività destinate alla dismissione	0	0	0	0
TOTALE ATTIVITA'	155.137	0	137.953	0
PATRIMONIO NETTO				
Capitale Sociale	27.109	0	27.109	0
Riserve	20.463	0	21.177	0
Risultato netto di competenza degli Azionisti della Controllante	5.481	0	4.478	0
Patrimonio netto di Gruppo	53.053	0	52.764	0
Di spettanza di terzi:				
Capitale e riserve	801	0	102	0
Risultato netto di competenza di terzi	922	0	697	0
Patrimonio netto di terzi	1.723	0	799	0
TOTALE PATRIMONIO NETTO	54.776	0	53.563	0
PASSIVITA' NON CORRENTI				
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti	15.483	0	12.075	0
Fondo rischi	5.255	0	2.244	0
Benefici verso dipendenti (TFR)	6.575	0	6.858	0
Imposte differite	6.714	0	6.223	0
Altre passività non correnti	6.930	0	6.772	0
Totale Passività non correnti	40.957	0	34.172	0
PASSIVITA' CORRENTI				
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti	20.114	0	16.800	0
Debiti commerciali	11.839	24	11.667	28
Fondi rischi correnti	2.271	0	31	0
Debiti tributari	1.404	0	618	0
Altre passività e debiti diversi	23.776	0	21.102	0
Totale Passività correnti	59.404	24	50.218	28
Totale Passività destinate alla dismissione	0	0	0	0
TOTALE PASSIVITA'	100.361	24	84.390	28
TOTALE PATRIMONIO E PASSIVITA'	155.137	24	137.953	28

Conto Economico Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	FY 2018	Di cui parti correlate	Di cui (oneri) proventi non ricorrenti	FY 2017	Di cui parti correlate	Di cui (oneri) proventi non ricorrenti
Ricavi operativi	145.282	0	0	127.721	0	0
Altri ricavi e proventi	4.941	0	2.570	2.026	0	0
Totale Ricavi	150.223	0	2.570	129.747	0	0
Materie prime e materiali di consumo	(220)	0	0	(253)	0	0
Costi per servizi e prestazioni	(57.154)	(230)	0	(50.950)	(150)	(45)
Costi del Personale	(71.142)	0	0	(63.309)	0	(967)
Altri costi operativi	(1.852)	0	0	(1.500)	(13)	0
Costi capitalizzati per lavori interni	3.709	0	0	3.427	0	0
<i>Ammortamenti e Svalutazioni:</i>						
Ammortamenti Immobilizzazioni Materiali	(765)	0	0	(620)	0	0
Ammortamenti Immobilizzazioni Immateriali	(4.568)	0	0	(5.609)	0	0
Perdita di valore di immobilizzazioni	(364)	0	0	0	0	0
Accantonamenti a fondi	(6.594)	0	(2.396)	(1.888)	0	0
Totale Costi Operativi	(138.950)	(230)	(2.396)	(120.702)	(163)	(1.013)
Risultato Operativo	11.273	(230)	174	9.045	(163)	(1.013)
Proventi finanziari	62	0	0	61	0	0
Oneri finanziari	(1.261)	0	0	(1.358)	0	0
Effetto valutazione con il metodo del patrimonio netto	0	0	0	(3)	0	0
Totale Oneri /Proventi finanziari	(1.199)	0	0	(1.300)	0	0
Risultato prima delle imposte	10.074	(230)	174	7.745	(163)	(1.013)
Imposte sul reddito correnti	(2.714)	0	0	(1.832)	0	0
Imposte anticipate e differite	(957)	0	0	(738)	0	0
Totale Imposte sul reddito	(3.671)	0	174	(2.570)	0	(1.013)
Risultato netto derivante da attività in funzionamento	6.403	(230)	174	5.175	(163)	(1.013)
Risultato netto derivante da attività destinate alla dismissione	0	0	0	0	0	0
Risultato netto	6.403	(230)	174	5.175	(163)	(1.013)
Risultato netto di competenza di Terzi	922	0	0	697	0	0
Risultato netto di competenza degli Azionisti della Controllante	5.481	0	0	4.478	0	0

Rendiconto finanziario Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	2018	Di cui parti correlate	2017	Di cui parti correlate
Risultato netto	6.403	0	5.175	0
Ammortamenti e svalutazioni	5.333	0	6.229	0
Variazioni non monetarie TFR	220	0	1.300	0
Oneri finanziari netti a conto economico	1.240	0	1.414	0
Imposte dell'esercizio	2.714	0	1.832	0
Imposte differite e anticipate	957	0	738	0
Perdite attività correnti e accantonamenti	6.958	0	1.888	0
Incrementi di Immobilizzazioni per lavori interni	(3.709)	0	(3.427)	0
Altre variazioni non monetarie	(50)	0	10	0
Differenze cambi da conversione	(6)	0	(78)	0
Flusso monetario della gestione economica	20.060	0	15.081	0
Variazioni rimanenze	8	0	24	0
Variazioni crediti commerciali	(2.245)	0	(1.715)	6
Variazione debiti commerciali	45	4	(1.035)	(29)
Utilizzi fondi rischi e svalutazione	(1.343)	0	(767)	0
Altre variazioni delle attività e passività correnti	497	0	(4.984)	0
Pagamento per imposte esercizio	(468)	0	(511)	0
TFR liquidato	(641)	0	(576)	0
Altre Variazioni delle attività e passività non correnti	(753)	0	(1.985)	0
Variazione del circolante	(4.900)	4	(11.548)	(29)
Flusso monetario da (per) attività operative	15.160	4	3.533	(29)
(Acquisto) di immobilizzazioni materiali al netto delle cessioni	(968)	0	(470)	0
(Acquisto) di immobilizzazioni immateriali al netto delle cessioni	(119)	0	(1.650)	0
Flusso di cassa per aggregazioni aziendali al netto della cassa acquisita	(1.339)	0	(616)	0
(Acq)/cessione di partecipazioni e titoli	67	0	0	0
Flusso monetario da (per) attività d'investimento	(2.358)	0	(2.736)	0
Variazione attività finanziarie correnti	216	0	(399)	0
Variazione passività finanziarie correnti	3.048	0	(2.428)	0
Pagamento per oneri finanziari	(1.156)	0	(1.333)	0
Variazione passività finanziarie non correnti	3.397	0	(3.568)	0
Cassa pagata per acquisto quota pertinenza di terzi	0	0	(1.077)	0
Cassa pagata per acquisto azioni proprie	(2.366)	0	0	0
Distribuzione dividendi ad azionisti del Gruppo	(2.698)	0	(1.996)	0
Distribuzione dividendi a Terzi Azionisti	0	0	(350)	0
Variazioni quota di pertinenza di terzi	0	0	14	0
Flusso monetario da (per) attività di finanziamento	441	0	(11.138)	0
Flusso monetario da (per) attività di dismissione	0	0	0	0
Flussi di disponibilità liquide	13.243	4	(10.342)	(29)
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	22.767	0	33.109	0
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	36.010	0	22.767	0
Incremento (decremento) disponibilità liquide nette	13.243	0	(10.342)	0

5.4. Gestione del rischio finanziario: obiettivi e criteri

I principali strumenti finanziari della Società, diversi dai derivati, comprendono i finanziamenti bancari, leasing finanziari e contratti di noleggio con opzione di acquisto, depositi bancari a vista e a breve termine. L'obiettivo principale di tali strumenti è di finanziare le attività operative della Società e del Gruppo. La Società ed il Gruppo hanno diversi altri strumenti finanziari, come debiti e crediti commerciali, derivanti dall'attività operativa.

La Società ed il Gruppo non hanno effettuato operazioni in derivati, se non finalizzate alla copertura del rischio tassi di interessi.

- **Rischi di cambio**

La Società ed il Gruppo sono soggetti al rischio di fluttuazioni dei tassi di cambio Euro/GBP, Euro/UAH, Euro/PLN, Euro/RON, Euro/CHF relativamente al consolidamento dei valori economici e patrimoniali di iBe Solve Execute Ltd, Be Sport, Media & Entertainment Ltd, Be Sport, Media & Entertainment Ltd, Be Ukraine Think, Solve, Execute S.A., Be Poland Think, Solve, Execute Sp.zo.o., Be Think Solve Execute RO, Be TSE Switzerland AG.

L'effetto potenziale, positivo o negativo, connesso alle esposizioni creditorie/debitorie di breve periodo in valuta estera, derivanti dall'oscillazione del tasso di cambio in conseguenza di un ipotetica ed immediata variazione dei tassi +/- 10%, è riepilogato nella tabella seguente:

Valuta	+10%	-10%
Zloty Polacco (PNL)	(87)	107
Grivna Ucraina (UAH)	(41)	50
Leu Romeno (RON)	(58)	71
Sterlina Inglese (GBP)	136	(166)
Franco Svizzero (CHF)	(35)	42
Totale	(85)	104

In conseguenza di un ipotetico aumento di tutti i tassi del dieci percento l'effetto complessivo sarebbe stato negativo di Euro 85 mila, contro un effetto positivo pari ad Euro 104 mila in caso di una diminuzione dei tassi di pari percentuali.

Alla luce degli eventi connessi al processo di uscita della Gran Bretagna dall'Unione Europea (c.d. Brexit), il Gruppo potrebbe essere esposto a potenziali rischi, ad oggi non quantificabili o prevedibili, legati tra l'altro ad una svalutazione delle proprie attività denominate in GBP. Il management ha posto in essere delle opportune attività di monitoraggio al fine di reagire prontamente ad eventuali effetti negativi.

- **Rischio variazione prezzo delle materie prime**

Il Gruppo non è soggetto al rischio di fluttuazioni dei prezzi delle materie prime.

- **Rischio di credito**

Il rischio di credito rappresenta l'esposizione del Gruppo a potenziali perdite derivanti dal mancato adempimento delle obbligazioni assunte dalle controparti sia commerciali che finanziarie.

Tenuto conto della natura dei propri clienti (prevalentemente istituti finanziari e pubbliche amministrazioni), il rischio di credito è principalmente riferibile ai ritardi nei tempi di incasso relativi ai crediti verso clienti della Pubblica Amministrazione ed a eventuali contenziosi (si veda nota 8 e paragrafo 5.1). A tal proposito la Società ed il Gruppo considerano attentamente l'utilizzo di tutti gli strumenti, incluse eventuali azioni legali, a sostegno di migliori tempistiche di incasso

con i clienti della Pubblica Amministrazione.

Si precisa che i primi due clienti intesi come Gruppo Bancario rappresentano il 44% dei ricavi operativi. La massima esposizione teorica al rischio di credito per il Gruppo al 31 Dicembre 2018 è rappresentato dal valore contabile delle attività finanziarie desunto dal prospetto di bilancio consolidato.

Il Gruppo ha in corso operazioni di smobilizzo di crediti commerciali “pro-soluto”.

- **Rischio di tasso di interesse**

La Società, che ha contratto i finanziamenti in Euro a tasso variabile, ritiene di essere esposta al rischio che un'eventuale rialzo dei tassi possa aumentare gli oneri finanziari futuri. Risulta stipulato un contratto di swap a copertura del rischio di tasso di interesse su un finanziamento chirografario ottenuto di Euro 7 milioni per una durata di cinque anni e due contratti di swap a copertura del rischio di tasso di interesse su un finanziamento chirografario ottenuto di Euro 10 milioni per una durata di cinque anni. Le tabelle riportate nelle sezioni relative ai debiti finanziari correnti e non correnti mostrano il valore contabile, per scadenza, degli strumenti finanziari della Società e del Gruppo che sono esposti al rischio di tasso di interesse.

Un'ipotetica istantanea e sfavorevole variazione dei tassi di interesse dell'1%, considerando anche la copertura in essere, applicabile ai finanziamenti in essere al 31 Dicembre 2018 comporterebbe un maggior onere netto ante imposte su base annua pari ad Euro 204 mila.

- **Rischio di liquidità**

Il rischio di liquidità è definito come la possibilità che il Gruppo non riesca a mantenere i propri impegni di pagamento a causa dell'incapacità di reperire nuovi fondi, ovvero di essere costretta a sostenere costi molto alti per far fronte ai propri impegni. L'esposizione a tale rischio per il Gruppo Be è rappresentata soprattutto dalle operazioni di finanziamento poste in essere. Attualmente sono presenti finanziamenti a breve e a medio/lungo termine con controparti finanziarie bancarie. Inoltre, in caso di necessità, il Gruppo può disporre di ulteriori affidamenti bancari a breve termine. Per il dettaglio delle caratteristiche delle passività finanziarie correnti e non correnti si rimanda alle note 15 e 16 relative alle “Passività finanziarie”. I due principali fattori che determinano la situazione di liquidità del Gruppo sono da una parte le risorse generate o assorbite dalle attività operative e di investimento, dall'altra le caratteristiche di scadenza e di rinnovo del debito o di liquidità degli impieghi finanziari e le condizioni di mercato. Dal punto di vista operativo, il Gruppo gestisce il rischio di liquidità attraverso il monitoraggio dei flussi di cassa, l'ottenimento di linee di credito adeguate ed il mantenimento di un adeguato livello di risorse disponibili. La gestione dei flussi di cassa operativi, delle principali operazioni di finanziamento e della liquidità delle società è centralizzata sulle società di tesoreria del Gruppo, con l'obiettivo di garantire un'efficace ed efficiente gestione delle risorse finanziarie. Le caratteristiche di scadenza con riferimento ai debiti finanziari sono riportate alle Note 15 e 16 mentre con riferimento ai debiti commerciali l'importo dovuto entro l'esercizio successivo è desumibile dagli schemi di bilancio. Il management ritiene che i fondi attualmente disponibili, oltre a quelli che saranno generati dall'attività operativa e di finanziamento ivi incluse le disponibilità attualmente in essere con riferimento alle linee di credito, consentiranno al Gruppo di soddisfare i propri fabbisogni derivanti dalle attività di investimento, di gestione del capitale circolante e di rimborso dei debiti alla loro naturale scadenza e assicureranno un livello appropriato di flessibilità operativa e strategica.

5.5. Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche ed inusuali

Il Gruppo non ha posto in essere nel 2018 operazioni atipiche ed inusuali così come definite dalla Comunicazione Consob n. DEM/6064293.

5.6. Compensi spettanti alla Società di revisione Deloitte&Touche S.p.A ed alla sua rete ai sensi dell'Art. 149-duodecies del Regolamento Emittenti

I compensi di competenza della Società di revisione per l'esercizio 2018 ammontano complessivamente ad Euro 279 mila (Euro 305 mila nell'esercizio precedente), di cui Euro 15 mila relativi all'attività di revisione limitata della "Dichiarazione non finanziaria al 31.12.2018".

La Società non ha svolto altre attività oltre a quelle di revisione contabile del bilancio.

6. Eventi successivi alla chiusura del bilancio al 31 Dicembre 2018

Be ha comunicato in data 25 gennaio 2019 l'avvio della terza fase programma di acquisto di azioni proprie, che avrà inizio il 28 gennaio 2019 e terminerà il 30 maggio 2019, in esecuzione dell'autorizzazione deliberata dell'Assemblea degli Azionisti del 26 aprile 2018. L'acquisto di azioni avverrà ad un prezzo unitario che sarà determinato di volta in volta per ciascuna operazione, fermo restando che non potrà essere inferiore ad Euro 0,20 né superiore ad Euro 1,5 per azione. La società potrà acquistare in questa terza fase un numero massimo di azioni ordinarie dell'Emittente pari al controvalore complessivo di Euro 1.500.000,00. Si ricorda che tale Assemblea degli Azionisti ha autorizzato l'acquisto delle azioni proprie in una o più volte, anche su base rotativa, nel rispetto dei limiti di legge e in conformità alle disposizioni normative di volta in volta applicabili al momento dell'operazione. La Società si riserva di attivare successivi programmi di acquisto dopo il completamento dell'attuale operazione.

Nel corso del mese di gennaio Be ha portato al 100% la sua quota di possesso della propria controllata tedesca R&L AG. L'operazione è stata finalizzata attraverso la sub-holding dell'area DACH Be TSE GmbH, già in possesso del 58,84% di R&L AG, ed è propedeutica all'integrazione delle controllate tedesche operanti in Baviera in un unico polo specialistico con oltre 25 milioni di fatturato.

Nel corso del mese di febbraio Be ha acquisito una prima partecipazione pari al 5% del capitale di Tesla Consulting, società italiana operante nell'ambito "Cyber Security" e "Digital Forensics". Entro il mese di luglio verrà completato l'acquisto di un ulteriore 55% delle quote azionarie della società. La prima tranche di acquisto conferisce già a Be il pieno governo operativo sulla società attraverso la nomina della maggioranza dei membri del Consiglio di Amministrazione della società. Le parti hanno inoltre concordato una struttura di "Put & Call" per l'acquisto del residuo capitale in due tranche successive entro il 30 giugno 2028.

Milano, 12 marzo 2019.

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

Attestazione del Bilancio Consolidato 2018 ai sensi dell'art. 81-ter del regolamento Consob n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche e integrazioni

1. I sottoscritti Stefano Achermann in qualità di “Amministratore Delegato”, Manuela Mascarini in qualità di “Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari” della società “Be Think, Solve, Execute S.p.A.”, in breve “Be S.p.A.” attestano, tenuto conto di quanto previsto dall'art. 154-*bis*, commi 3 e 4, del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n.58:
 - l'adeguatezza in relazione alle caratteristiche dell'impresa e
 - l'effettiva applicazione, delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio consolidato nel corso dell'esercizio 2018.

2. Si attesta inoltre che:
 - 2.1. il bilancio consolidato:
 - a) è redatto in conformità ai principi contabili internazionali applicabili riconosciuti nella Comunità europea ai sensi del regolamento (CE) n. 1606/2002 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 19 luglio 2002;
 - b) corrisponde alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;
 - c) è idoneo a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento;

 - 2.2. la relazione sulla gestione comprende un'analisi attendibile dei riferimenti agli eventi importanti che si sono verificati nel corso dell'esercizio e alla loro incidenza risultato della gestione, nonché della situazione dell'emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento, unitamente ad una descrizione dei principali rischi e incertezze cui sono esposti.

Milano, 12 marzo 2019

/f/ Manuela Mascarini
Il Dirigente Preposto alla redazione
dei documenti contabili societari

Manuela Mascarini

/f/ Stefano Achermann
L'Amministratore Delegato

Stefano Achermann

RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE AI SENSI DELL'ART. 14 DEL D.LGS. 27 GENNAIO 2010, N. 39 E DELL'ART. 10 DEL REGOLAMENTO (UE) N. 537/2014

**Agli Azionisti della
Be Think, Solve, Execute S.p.A.**

RELAZIONE SULLA REVISIONE CONTABILE DEL BILANCIO CONSOLIDATO

Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio consolidato del Gruppo Be Think, Solve, Execute S.p.A. (il Gruppo), costituito dalla situazione patrimoniale-finanziaria consolidata al 31 dicembre 2018, dal conto economico consolidato, dal conto economico complessivo consolidato, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto consolidato, dal rendiconto finanziario consolidato per l'esercizio chiuso a tale data e dalle note al bilancio che includono anche la sintesi dei più significativi principi contabili applicati.

A nostro giudizio, il bilancio consolidato fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria del Gruppo al 31 dicembre 2018, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. n. 38/05.

Elementi alla base del giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia). Le nostre responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nella sezione *Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio consolidato* della presente relazione. Siamo indipendenti rispetto alla società Be Think, Solve, Execute S.p.A. (la Società) in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio. Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

Aspetti chiave della revisione contabile

Gli aspetti chiave della revisione contabile sono quegli aspetti che, secondo il nostro giudizio professionale, sono stati maggiormente significativi nell'ambito della revisione contabile del bilancio consolidato dell'esercizio in esame. Tali aspetti sono stati da noi affrontati nell'ambito della revisione contabile e nella formazione del nostro giudizio sul bilancio consolidato nel suo complesso; pertanto su tali aspetti non esprimiamo un giudizio separato.

Impairment test degli Avviamenti**Descrizione dell'aspetto chiave della revisione**

Il Gruppo iscrive nel bilancio consolidato al 31 dicembre 2018 avviamenti per complessivi Euro 61,6 milioni allocati alle "cash generating unit" (CGU) ICT Services e Business Consulting, nelle quali si articola l'attività del Gruppo. Tali avviamenti non sono ammortizzati, ma, come previsto dal principio contabile IAS 36, sono sottoposti a impairment test almeno annualmente mediante confronto tra il valore recuperabile delle CGU - determinato secondo la metodologia del valore d'uso - e il loro valore contabile che tiene conto degli avviamenti e delle altre attività allocate alle CGU.

La determinazione del valore recuperabile di ciascuna CGU è basata su stime e assunzioni della Direzione riguardanti, tra l'altro, la previsione dei flussi di cassa attesi delle CGU, desunti dal piano industriale con orizzonte temporale 2019 - 2021, la stima del valore terminale, la determinazione di un appropriato tasso di attualizzazione (WACC) e della crescita di lungo periodo (g-rate).

All'esito dello svolgimento del test di impairment non sono state rilevate perdite di valore.

In considerazione della rilevanza dell'ammontare degli avviamenti iscritti e della soggettività della stima delle principali assunzioni attinente la determinazione dei flussi di cassa delle CGU e delle variabili chiave del modello di impairment, abbiamo considerato l'impairment test degli avviamenti un aspetto chiave della revisione del bilancio consolidato del Gruppo Be Think, Solve, Execute S.p.A.

La Nota 2 del bilancio consolidato riporta l'informativa in merito alla voce in oggetto e al test di impairment.

Procedure di revisione svolte

Nell'ambito delle nostre verifiche abbiamo, tra l'altro, svolto le seguenti procedure anche avvalendoci del supporto di esperti:

- esame delle modalità e delle assunzioni utilizzate dalla Direzione per la determinazione del valore d'uso delle CGU;
- comprensione dei controlli rilevanti posti in essere dal Gruppo sul processo di effettuazione dell'impairment test;
- ottenimento di informazioni dalla Direzione e analisi di ragionevolezza sulle principali assunzioni adottate per la formulazione delle previsioni dei flussi di cassa;
- analisi dei dati consuntivi rispetto ai piani originari ai fini di valutare la natura degli scostamenti e l'attendibilità del processo di predisposizione dei piani;
- verifica della corretta determinazione del valore contabile delle CGU;
- verifica dell'accuratezza matematica del modello utilizzato per la determinazione del valore d'uso delle CGU;

- valutazione della ragionevolezza del tasso di attualizzazione (WACC) e di crescita di lungo periodo (g-rate);
- verifica della sensitivity analysis predisposta dalla Direzione.

Abbiamo infine esaminato l'adeguatezza dell'informativa fornita dal Gruppo sull'impairment test e la sua conformità a quanto previsto dallo IAS 36.

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale per il bilancio consolidato

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio consolidato che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. n. 38/05 e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli Amministratori sono responsabili per la valutazione della capacità del Gruppo di continuare ad operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio consolidato, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. Gli Amministratori utilizzano il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio consolidato a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della capogruppo Be Think, Solve, Execute S.p.A. o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria del Gruppo.

Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio consolidato

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio consolidato nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche prese dagli utilizzatori sulla base del bilancio consolidato.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia), abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio consolidato, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno;

- abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno del Gruppo;
- abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli Amministratori, inclusa la relativa informativa;
- siamo giunti ad una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli Amministratori del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di una incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità del Gruppo di continuare ad operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio, ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che il Gruppo cessi di operare come un'entità in funzionamento;
- abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio consolidato nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio consolidato rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione;
- abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati sulle informazioni finanziarie delle imprese o delle differenti attività economiche svolte all'interno del Gruppo per esprimere un giudizio sul bilancio consolidato. Siamo responsabili della direzione, della supervisione e dello svolgimento dell'incarico di revisione contabile del Gruppo. Siamo gli unici responsabili del giudizio di revisione sul bilancio consolidato.

Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di governance, identificati ad un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

Abbiamo fornito ai responsabili delle attività di governance anche una dichiarazione sul fatto che abbiamo rispettato le norme e i principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano e abbiamo comunicato loro ogni situazione che possa ragionevolmente avere un effetto sulla nostra indipendenza e, ove applicabile, le relative misure di salvaguardia.

Tra gli aspetti comunicati ai responsabili delle attività di governance, abbiamo identificato quelli che sono stati più rilevanti nell'ambito della revisione contabile del bilancio consolidato dell'esercizio in esame, che hanno costituito quindi gli aspetti chiave della revisione. Abbiamo descritto tali aspetti nella relazione di revisione.

Altre informazioni comunicate ai sensi dell'art. 10 del Regolamento (UE) 537/2014

L'assemblea degli azionisti della Be Think, Solve, Execute S.p.A. ci ha conferito in data 10 maggio 2012 l'incarico di revisione legale del bilancio d'esercizio e consolidato della Società per gli esercizi dal 31 dicembre 2012 al 31 dicembre 2020.

Dichiariamo che non sono stati prestati servizi diversi dalla revisione contabile vietati ai sensi dell'art. 5, par. 1, del Regolamento (UE) 537/2014 e che siamo rimasti indipendenti rispetto alla Società nell'esecuzione della revisione legale.

Confermiamo che il giudizio sul bilancio consolidato espresso nella presente relazione è in linea con quanto indicato nella relazione aggiuntiva destinata al Collegio Sindacale, nella sua funzione di Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile, predisposta ai sensi dell'art. 11 del citato Regolamento.

RELAZIONE SU ALTRE DISPOSIZIONI DI LEGGE E REGOLAMENTARI

Giudizio ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10 e dell'art. 123-bis, comma 4, del D.Lgs. 58/98

Gli Amministratori della Be Think, Solve, Execute S.p.A. sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione e della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari del Gruppo Be Think, Solve, Execute S.p.A. al 31 dicembre 2018, incluse la loro coerenza con il relativo bilancio consolidato e la loro conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n. 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e di alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari indicate nell'art. 123-bis, co. 4, del D.Lgs. 58/98, con il bilancio consolidato del Gruppo Be Think, Solve, Execute S.p.A. al 31 dicembre 2018 e sulla conformità delle stesse alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

A nostro giudizio, la relazione sulla gestione e alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari sopra richiamate sono coerenti con il bilancio consolidato del Gruppo Be Think, Solve, Execute S.p.A. al 31 dicembre 2018 e sono redatte in conformità alle norme di legge.

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14, co. 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.

Dichiarazione ai sensi dell'art. 4 del Regolamento Consob di attuazione del D.Lgs. 30 dicembre 2016, n.254

Gli Amministratori della Be Think, Solve, Execute S.p.A. sono responsabili per la predisposizione della dichiarazione non finanziaria ai sensi del D.Lgs. 30 dicembre 2016, n.254.

Abbiamo verificato l'avvenuta approvazione da parte degli Amministratori della dichiarazione non finanziaria.

Ai sensi dell'art. 3, comma 10, del D.Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, tale dichiarazione è oggetto di separata attestazione di conformità da parte nostra.

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.



Stefano Marnati
Socio

Milano, 27 marzo 2019



Bilancio di Esercizio della Capogruppo

A. Situazione Patrimoniale-Finanziaria

<i>Valori in Euro</i>	<i>Note</i>	31.12.2018	31.12.2017
<i>ATTIVITA' NON CORRENTI</i>			
Immobili, Impianti e macchinari	1	2.623	4.137
Avviamento	2	10.170.000	10.170.000
Immobilizzazioni Immateriali	3	6.833	1.000
Partecipazioni in imprese controllate	4	34.198.964	34.198.964
Crediti ed altre attività non correnti	5	562.222	562.222
Imposte anticipate	6	1.643.605	3.664.329
Totale attività non correnti		46.584.247	48.600.652
<i>ATTIVITA' CORRENTI</i>			
Crediti commerciali	7	4.262.269	4.612.418
Altre attività e crediti diversi	8	12.396.572	10.051.837
Crediti tributari per imposte dirette	9	46.673	46.673
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	10	19.436.234	22.915.779
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	11	25.713.041	14.884.147
Totale attività correnti		61.854.789	52.510.854
Totale attività destinate alla dismissione		0	0
TOTALE ATTIVITA'		108.439.036	101.111.506
<i>PATRIMONIO NETTO</i>			
Capitale Sociale		27.109.165	27.109.165
Riserve		14.203.800	18.016.761
Risultato netto		1.728.089	1.299.554
TOTALE PATRIMONIO NETTO	12	43.041.054	46.425.480
<i>PASSIVITA' NON CORRENTI</i>			
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti	13	15.418.268	12.020.559
Fondi rischi e oneri futuri	14	2.858.078	1.724.101
Benefici verso dipendenti (TFR)	15	168.305	173.100
Imposte differite	16	2.930.994	2.930.994
Altre passività non correnti	17	556.222	556.222
Totale Passività non correnti		21.931.867	17.404.976
<i>PASSIVITA' CORRENTI</i>			
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti	18	34.162.670	27.014.648
Debiti commerciali	19	1.956.238	1.028.322
Debiti tributari	20	361.046	29.480
Altre passività e debiti diversi	21	6.986.161	9.208.600
Totale Passività correnti		43.466.115	37.281.050
Totale Passività destinate alla dismissione		0	0
TOTALE PASSIVITA'		65.397.982	54.686.026
TOTALE PATRIMONIO E PASSIVITA'		108.439.036	101.111.506

Gli effetti delle operazioni con le parti correlate sulla situazione patrimoniale-finanziaria ai sensi della Delibera Consob n.15519 del 27 luglio 2006 sono evidenziati nell'apposito schema di situazione patrimoniale-finanziaria riportato nella nota 5.4

B. Conto Economico

<i>Valori in Euro</i>	<i>Note</i>	FY 2018	FY 2017
Ricavi operativi	22	4.581.544	4.875.345
Altri ricavi proventi	23	2.233.266	715.506
Totale Ricavi operativi		6.814.810	5.590.851
Materie prime e materiali di consumo	24	(1.696)	(1.530)
Costi per servizi e prestazioni	25	(7.263.735)	(4.787.038)
Costi del Personale	26	(3.577.950)	(3.192.166)
Altri costi operativi	27	(330.381)	(161.070)
<i>Ammortamenti, accantonamenti e Svalutazioni:</i>			
Ammortamenti Immobilizzazioni Materiali	28	(1.514)	(1.947)
Ammortamenti Immobilizzazioni Immateriali	28	(3.667)	(500)
Accantonamenti a fondi	29	(1.590.000)	(1.232.000)
Totale Costi Operativi		(12.768.943)	(9.376.251)
Risultato Operativo		(5.954.133)	(3.785.400)
Proventi finanziari	30	7.674.508	4.490.569
Oneri finanziari	30	(423.645)	(412.231)
Svalutazioni attività finanziarie	30	(738.329)	0
Totale Oneri /Proventi finanziari		6.512.534	4.078.338
Risultato prima delle imposte		558.401	292.938
Imposte sul Reddito correnti	31	3.205.764	1.852.739
Imposte anticipate e differite	31	(2.036.076)	(846.123)
Totale imposte sul reddito		1.169.688	1.006.616
Risultato netto derivante da attività in funzionamento		1.728.089	1.299.554
Risultato netto derivante da attività destinate alla dismissione		0	0
Risultato netto		1.728.089	1.299.554

Gli effetti delle operazioni con le parti correlate sulla situazione economica ai sensi della Delibera Consob n.15519 del 27 luglio 2006 sono evidenziati nell'apposito schema di situazione economica riportato nel paragrafo 5.4.

C. Conto Economico Complessivo

<i>Valori in Euro</i>	FY 2018	FY 2017
Risultato netto	1.728.089	1.299.554
<i>Voci che non saranno successivamente riclassificate in conto economico</i>		
Utili (perdite) attuariali su benefici per i dipendenti	3.665	1.269
Effetto fiscale relativo agli utili (perdite) attuariali	(880)	(304)
<i>Voci che saranno successivamente riclassificate in conto economico quando siano soddisfatte determinate condizioni</i>		
Utili (perdite) derivanti da strumenti di copertura	(51.400)	22.486
Utili (perdite) derivanti dalla rideterminazione (<i>fair value</i>) di attività finanziarie disponibili alla vendita	0	0
Altre componenti di conto economico complessivo	(48.615)	23.451
Risultato netto complessivo	1.679.474	1.323.005

D. Rendiconto Finanziario

<i>Valori in Euro</i>	FY 2018	FY 2017
Risultato netto	1.728.089	1.299.554
Ammortamenti	5.181	2.447
Variazioni non monetarie TFR	2.229	2.446
Proventi finanziari netti a conto economico	(6.512.534)	(4.078.338)
Imposte dell'esercizio	(3.205.764)	(1.852.739)
Imposte differite e anticipate	2.036.076	846.123
Accantonamenti e svalutazioni	1.590.000	1.232.000
Rilascio fondi rischi e svalutazione	(506.597)	0
Altre variazioni non monetarie	(51.399)	924
Flusso monetario della gestione economica	(4.914.719)	(2.547.583)
Variazioni crediti commerciali	405.723	(1.832.707)
Variazione debiti commerciali	927.916	(100.418)
Utilizzi fondi rischi e svalutazione	(5.000)	(154.572)
Altre variazioni delle attività e passività correnti	(919.225)	537.148
Pagamento per imposte esercizio	(150.251)	(73.177)
TFR liquidato	(3.360)	(32.594)
Altre Variazioni delle attività e passività non correnti	(16.233)	(77.762)
Variazione del circolante	239.570	(1.734.081)
Flusso monetario da (per) attività operativa	(4.675.149)	(4.281.664)
(Acquisto) di immobilizzazioni materiali al netto delle cessioni	0	2.360
(Acquisto) di immobilizzazioni immateriali al netto delle cessioni	(9.500)	(1.500)
Flusso monetario da (per) attività d'investimento	(9.500)	860
Variazione attività finanziarie correnti	5.911.092	(76.441)
Variazione passività finanziarie correnti	11.648.022	(4)
Variazione attività/passività finanziarie non correnti	3.397.709	(3.589.034)
Pagamento per oneri finanziari	(379.380)	(402.564)
Cassa pagata per acquisto azioni proprie	(2.365.955)	0
Distribuzione dei dividendi ad azionisti della Società	(2.697.945)	(1.996.480)
Flusso monetario da (per) attività di finanziamento	15.513.543	(6.064.523)
Flusso monetario da (per) attività di dismissione	0	0
Flussi di disponibilità liquide	10.828.894	(10.345.326)
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	14.884.147	25.229.473
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	25.713.041	14.884.147
Incremento (decremento) disponibilità liquide nette	10.828.894	(10.345.326)

Ai sensi della Delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006, gli effetti dei rapporti con parti correlate sul Rendiconto finanziario sono evidenziate nell'apposito schema di Rendiconto Finanziario riportato nel paragrafo 5.4.

E. Prospetto delle variazioni del Patrimonio Netto

<i>Valori in Euro</i>	Capitale Sociale	Ris. Legale	Riserva Sovrap.	Riserva Straord.	Riserva azioni proprie acquistate	Altre Riserve	Utile (perdita) a nuovo	Utile (perdita) dell'es.	Patrimonio netto
PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2016	27.109.165	376.459	15.168.147	4.902.721	0	(714.886)	0	257.349	47.098.955
Risultato netto	0	0	0	0	0	0	0	1.299.554	1.299.554
Altre componenti di conto economico complessivo	0	0	0	0	0	23.451	0	0	23.451
Risultato netto complessivo	0	0	0	0	0	23.451	0	1.299.554	1.323.005
Destinazione risultato es precedente	0	12.867	0	0	0	0	244.482	(257.349)	0
Distribuzione Dividendi	0	0	0	(1.751.998)	0	0	(244.482)	0	(1.996.480)
PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2017	27.109.165	389.326	15.168.147	3.150.723	0	(691.435)	0	1.299.554	46.425.480
Risultato netto	0	0	0	0	0	0	0	1.728.089	1.728.089
Altre componenti di conto economico complessivo	0	0	0	0	0	(48.615)	0	0	(48.615)
Risultato netto complessivo	0	0	0	0	0	(48.615)	0	1.728.089	1.679.474
Acquisto azioni proprie	0	0	0	0	(2.365.955)	0	0	0	(2.365.955)
Destinazione risultato es precedente	0	64.978	0	0	0	0	1.234.576	(1.299.554)	0
Distribuzione Dividendi	0	0	0	(1.463.369)	0	0	(1.234.576)	0	(2.697.945)
PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2018	27.109.165	454.304	15.168.147	1.687.354	(2.365.955)	(740.050)	0	1.728.089	43.041.054

Note esplicative

1. Informazioni societarie

Be Think, Solve, Execute S.p.A. (in breve Be S.p.A), società Capogruppo, è una società per azioni costituita nel 1987 a Mantova.

La sede legale è in Viale dell'Esperanto 71 a Roma.

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

Il bilancio d'esercizio di Be S.p.A. chiuso al 31 Dicembre 2018 è stato autorizzato per la pubblicazione dal Consiglio di Amministrazione del 12 marzo 2019. Be S.p.A. ha predisposto anche il Bilancio Consolidato del Gruppo Be al 31 Dicembre 2018.

2. Criteri di valutazione e principi contabili

2.1 Criteri di redazione

Il bilancio d'esercizio di Be S.p.A al 31 Dicembre 2018 è stato redatto in conformità agli International Financial Reporting Standards (IFRS) emessi dall' International Accounting Standard Board ("IASB") e omologati dall' Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs 38/2005. I principi anzidetti sono integrati con le interpretazioni IFRIC (International Financial Reporting Interpretations Committee) e SIC (Standing Interpretations Committee). Il bilancio si compone, della situazione patrimoniale-finanziaria, del conto economico, del conto economico complessivo, del rendiconto finanziario, del prospetto delle variazioni del patrimonio netto e delle relative note esplicative.

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

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

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

Per quanto riguarda l'informativa di settore, la società non rientra nell'ambito di applicazione dell'IFRS 8. Il Bilancio è predisposto in Euro, i valori nelle note di commento sono esposti in

Euro salvo quando diversamente indicato, di conseguenza, le somme presenti nelle tabelle di seguito esposte, essendo arrotondate, possono evidenziare differenze nelle somme.

Nella predisposizione del presente bilancio, gli amministratori hanno assunto il soddisfacimento del presupposto della continuità aziendale e pertanto hanno redatto il bilancio utilizzando i principi e criteri applicabili alle aziende in funzionamento.

Per maggiori informazioni su tale aspetto si rinvia alla nota 2.3.

2.2 Valutazioni discrezionali e stime contabili significative

La redazione del bilancio e delle relative note in applicazione degli IFRS richiede da parte della direzione l'effettuazione di valutazioni discrezionali e stime contabili che hanno effetto sui valori delle attività e delle passività di bilancio e sull'informativa di bilancio. I risultati consuntivi potrebbero differire da tali stime. Le stime sono utilizzate per la valutazione dell'avviamento, per rilevare gli accantonamenti per rischi su crediti, per determinare svalutazione di partecipazioni o beni, per la determinazione degli ammortamenti, per il calcolo delle imposte ed accantonamenti per rischi ed oneri. Si segnala inoltre che gli amministratori hanno esercitato tale discrezionalità ai fini della valutazione circa la sussistenza dei presupposti di continuità aziendale. Le stime e le ipotesi sono riviste periodicamente e gli effetti di ogni variazione sono riflesse immediatamente a conto economico.

Incertezza nelle stime

Nell'applicare i principi contabili, gli Amministratori hanno assunto decisioni basate su alcune ipotesi chiave riguardanti il futuro e altre importanti fonti di incertezza nelle stime alla data di chiusura del bilancio, che potrebbero produrre rettifiche nei valori di carico delle attività e passività. Le attività immateriali, le partecipazioni e gli avviamenti assumono una significativa incidenza sugli attivi della Società. In particolare, l'avviamento è sottoposto a verifica circa eventuali perdite di valore con periodicità almeno annuale; detta verifica richiede una stima del valore d'uso delle unità generatrice di flussi finanziari cui è attribuito l'avviamento, a sua volta basata sulla stima dei flussi finanziari attesi delle unità e sulla loro attualizzazione in base a un tasso di sconto adeguato; le assunzioni formulate ai fini della determinazione del valore d'uso delle singole unità generatrici di flussi finanziari, a supporto di tali valori dell'attivo, si presentano di incerta realizzazione e potrebbero in futuro determinare rettifiche dei valori contabili.

Il Piano 2019-2021 è stato predisposto dagli Amministratori ai fini dell'*Impairment test* approvato dal Consiglio di Amministrazione del 20 febbraio 2019 (di seguito "Piano 2019-2021") sulla base di previsioni e di assunzioni inerenti le future dinamiche gestionali e di mercato di riferimento. Le previsioni rappresentano la miglior stima di eventi futuri che il management si aspetta si verificheranno e di azioni che il management medesimo intende intraprendere; esse sono state stimate sulla base di dati consuntivi, ordini già in portafoglio o vendite da effettuare a clienti con cui esistono relazioni stabili ed in quanto tali presentano un minor grado di incertezza e pertanto hanno una maggiore probabilità di manifestarsi realmente.

Le assunzioni, viceversa, sono relative ad eventi futuri ed azioni, in tutto o in parte indipendenti, dalle azioni di gestione; esse pertanto, sono caratterizzate da un maggior grado di aleatorietà e nel caso concreto attengono principalmente alle crescite previste nel triennio su nuovi prodotti e servizi della linea di business ITC Solutions, oltre alle crescite previste nella linea di business della Consulting.

Conseguentemente, gli Amministratori riconoscono che gli obiettivi strategici identificati nel Piano 2019-2021, seppure ragionevoli, presentino profili di incertezza a causa dell'aleatorietà connessa alla realizzazione di eventi futuri ed alle caratteristiche dei mercati di riferimento, sia per

quanto concerne il concretizzarsi degli accadimenti rappresentati nel piano, sia per quanto riguarda la misura e la tempistica della loro manifestazione.

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

2.3 Informativa sulla valutazione in ordine al presupposto della continuità aziendale

Riprendendo le informazioni relative ai rischi ed all'indebitamento finanziario illustrate in specifici capitoli della Relazione sulla Gestione, si riportano nel seguito le informazioni relative al presupposto della continuità aziendale.

Piano 2019-2021

Il Piano 2019-2021 è stato predisposto sulla base di previsioni e di assunzioni inerenti le future dinamiche gestionali e dei mercati di riferimento, che, seppure ragionevoli, presentano profili di incertezza a causa dell'aleatorietà connessa alla realizzazione di eventi futuri ed alle caratteristiche dei mercati in cui il Gruppo opera.

In riferimento a quanto esposto nel paragrafo "Eventi successivi al 31 Dicembre 2018 ed evoluzione prevedibile della gestione" della Relazione sulla Gestione, gli amministratori hanno considerato appropriato il presupposto della continuità aziendale nella preparazione del Bilancio della Capogruppo, in quanto non sono emerse incertezze legate ad eventi o circostanze che, considerati singolarmente o nel loro insieme, possano far sorgere dubbi riguardo alla continuità aziendale.

Evoluzione nelle linee di finanziamento a medio termine

Nel corso del 2018 la società ha provveduto a rimborsare le quote previste dei finanziamenti in essere. Per maggiori informazioni si rimanda a quanto indicato alle note 13 e 18.

2.4 Principi contabili

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

2.4.1 Attività immateriali

Le attività immateriali acquisite separatamente sono iscritte al costo, mentre quelle acquisite attraverso operazioni di aggregazione di imprese sono iscritte al valore equo alla data di acquisizione. Dopo la rilevazione iniziale, le attività immateriali sono iscritte al costo al netto dei fondi di ammortamento e di eventuali perdite di valore accumulate.

La vita utile delle attività immateriali è valutata come definita o indefinita. Le attività immateriali con vita definita sono ammortizzate lungo la loro vita utile e sottoposte a test di *impairment* ogni volta che vi siano indicazioni di una possibile perdita di valore. Il

periodo e il metodo di ammortamento ad esse applicato viene riesaminato alla fine di ciascun esercizio o più frequentemente se necessario. Variazioni della vita utile attesa o delle modalità con cui i futuri benefici economici legati all'attività immateriale sono conseguiti dalla società sono rilevate modificando il periodo o il metodo di ammortamento, come adeguato, e trattate come modifiche delle stime contabili. Le quote di ammortamento delle attività immateriali con vita finita sono rilevate a conto economico nella specifica voce Ammortamenti Immobilizzazioni Immateriali.

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

- concessioni, licenze e marchi al minore tra durata del diritto o 5 esercizi.

L'ammortamento inizia quando l'attività è disponibile all'uso, ossia quando è nella posizione e nella condizione necessaria perché sia in grado di operare nella maniera intesa dalla direzione aziendale.

Gli utili o le perdite derivanti dall'alienazione di un bene immateriale sono misurati come la differenza fra il ricavo netto di vendita e il valore contabile del bene e sono rilevati a conto economico al momento dell'alienazione.

2.4.2 Avviamento

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

Gli avviamenti derivanti da acquisizioni effettuate prima della data di transizione agli IFRS sono mantenuti a valori risultanti dall'applicazione di principi contabili italiani a tale data e assoggettati ad impairment test annuale.

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

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

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

Al momento della cessione di una parte o dell'intera azienda precedentemente acquisita e dalla cui acquisizione era emerso un avviamento, nella determinazione della

plusvalenza o della minusvalenza da cessione si tiene conto del corrispondente valore residuo dell'avviamento.

2.4.3 Immobili, impianti e macchinari

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

Qualora parti significative di tali attività materiali abbiano differenti vite utili, tali componenti sono ammortizzati separatamente. Le aliquote economico-tecniche utilizzate sono le seguenti:

Aliquote economiche-tecniche

Descrizione bene	Aliquota
Altri beni:	
Mobili e macchine d'ufficio	12%
Macchine elettroniche d'ufficio	20%
Autovetture	25%

Il valore contabile degli immobili, impianti e macchinari è sottoposto a verifica, per rilevarne eventuali perdite di valore, qualora eventi o cambiamenti di situazione indichino che il valore di carico non possa essere recuperato. Se esiste un'indicazione di questo tipo e nel caso in cui il valore di carico ecceda il valore presumibile di realizzo, le attività sono svalutate fino a riflettere il loro valore di realizzo. Il valore di realizzo delle immobilizzazioni materiali è rappresentato dal maggiore tra il prezzo netto di vendita e il valore d'uso.

Nel definire il valore d'uso, i flussi finanziari futuri attesi sono attualizzati utilizzando un tasso di sconto ante imposte che riflette la stima corrente del mercato riferito al costo del denaro rapportato al tempo e ai rischi specifici dell'attività. Per un'attività che non genera flussi finanziari ampiamente indipendenti, il valore di realizzo è determinato in relazione all'unità generatrice di flussi finanziari cui tale attività appartiene. Le perdite di valore sono contabilizzate nel conto economico fra i costi per ammortamenti e svalutazioni. Tali perdite di valore sono ripristinate nel caso in cui vengano meno i motivi che le hanno generate.

Al momento della vendita o quando non sussistono benefici economici futuri attesi dall'uso di un bene, esso viene eliminato dal bilancio e l'eventuale perdita o utile (calcolata come differenza tra il valore di cessione e il valore di carico) viene rilevata a conto economico nell'anno della suddetta eliminazione. Il valore residuo del bene, la vita utile e i metodi applicati sono rivisti con frequenza annuale e adeguati se necessario alla fine di ciascun esercizio. I costi di eventuali ispezioni significative sono rilevati nel valore contabile dell'impianto o macchinario quale costo di sostituzione se sono soddisfatti i criteri di rilevazione.

2.4.4 Perdita di valore delle attività

A ogni chiusura di bilancio la Società valuta l'eventuale esistenza di indicatori di perdita di valore delle attività. In tal caso, o nei casi in cui è richiesta una verifica annuale sulla perdita di valore, Be S.p.A. effettua una stima del valore recuperabile. Il valore recuperabile

è il maggiore fra il valore equo di un'attività o unità generatrice di flussi finanziari al netto dei costi di vendita e il suo valore d'uso e viene determinato per singola attività, tranne quando tale attività non generi flussi finanziari che siano ampiamente indipendenti da quelli generati da altre attività o gruppi di attività. Se il valore contabile di un'attività è superiore al suo valore recuperabile, tale attività ha subito una perdita di valore ed è conseguentemente svalutata fino a riportarla al valore recuperabile.

Nel determinare il valore d'uso, vengono scontati dal valore attuale i flussi finanziari stimati futuri ad un tasso di sconto che riflette le valutazioni di mercato sul valore temporale del denaro e i rischi specifici dell'attività. Le perdite di valore subite da attività in funzionamento sono rilevate a conto economico nella specifica voce Svalutazioni attività finanziarie.

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

2.4.5 Partecipazioni in società controllate

Le partecipazioni in società controllate sono valutate al costo rettificato per tener conto di perdite di valore a seguito di idonei test di valutazione.

Il costo originario viene ripristinato qualora negli esercizi successivi vengono meno i motivi della svalutazione. Nel costo di acquisto si comprendono anche gli oneri accessori.

2.4.6 Attività finanziarie

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

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

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

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

Un'attività finanziaria che non è valutata al costo ammortizzato o al fair value con imputazione degli effetti a OCI è valutata al fair value con imputazione degli effetti a conto economico; rientrano in tale categoria le attività finanziarie possedute con finalità di trading.

Le attività finanziarie cedute sono eliminate dall'attivo patrimoniale quando i diritti contrattuali connessi all'ottenimento dei flussi di cassa associati allo strumento finanziario scadono, ovvero sono trasferiti a terzi.

2.4.7 Crediti commerciali ed altri crediti

I crediti commerciali e gli altri crediti sono iscritti al loro fair value identificato dal valore nominale e successivamente ridotto per le eventuali perdite di valore. I crediti commerciali la cui scadenza non rientra nei normali termini commerciali e che non sono produttivi di interessi, vengono attualizzati.

2.4.8 Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

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

2.4.9 Azioni proprie

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

2.4.10 Benefici per i dipendenti

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

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

Relativamente alla passività rientrante nel piano a benefici definiti, lo IAS 19 prevede che tutti gli utili e perdite attuariali maturati alla data di bilancio siano rilevati immediatamente nel "Conto Economico Complessivo" (Other Comprehensive Income di seguito OCI).

2.4.11 Fondi per rischi e oneri

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

Gli accantonamenti sono iscritti al valore rappresentativo della migliore stima dell'ammontare che l'impresa pagherebbe per estinguere l'obbligazione ovvero per trasferirla a terzi alla data di chiusura del periodo.

Se l'effetto di attualizzazione è significativo, gli accantonamenti sono determinati attualizzando i flussi finanziari futuri attesi ad un tasso di sconto ante imposte che riflette la valutazione corrente del mercato del costo del denaro in relazione al tempo. Quando viene effettuata l'attualizzazione, l'incremento dell'accantonamento dovuto al trascorrere del tempo è rilevato come onere finanziario.

2.4.12 Debiti commerciali e altri debiti

I debiti commerciali e gli altri debiti sono rilevati inizialmente al costo, ossia al valore equo del corrispettivo pagato nel corso della transazione. Successivamente i debiti che hanno una scadenza prefissata sono valutati al costo ammortizzato, utilizzando il metodo dell'interesse effettivo, mentre i debiti senza scadenza fissa sono valutati al costo.

I debiti a breve termine, sui quali non è stata concordata la maturazione di interessi, sono valutati al valore originario. Il fair value dei debiti a lungo termine è stato stabilito attualizzando i futuri flussi di cassa: lo sconto è contabilizzato come onere finanziario sulla durata del debito fino a scadenza.

2.4.13 Passività finanziarie

Le passività finanziarie, diverse dagli strumenti derivati, sono iscritte inizialmente al fair value ridotto di eventuali costi connessi alla transazione; successivamente sono rilevate al

costo ammortizzato utilizzando ai fini dell'attualizzazione il tasso di interesse effettivo, così come illustrato al paragrafo precedente 2.9.6. "Attività finanziarie".

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

2.4.14 Leasing

I contratti di leasing finanziario, che sostanzialmente trasferiscono alla società tutti i rischi e i benefici derivanti dalla proprietà del bene locato, sono capitalizzati alla data di inizio del leasing al valore equo del bene locato o, se minore, al valore attuale dei canoni.

I canoni sono ripartiti pro quota fra quota di capitale e quota interessi in modo da ottenere l'applicazione di un tasso di interesse costante sul saldo residuo del debito.

Gli oneri finanziari sono imputati direttamente a conto economico.

I beni in leasing capitalizzati sono ammortizzati sul lasso temporale più breve fra la vita utile stimata del bene e la durata del contratto di locazione, se non esiste la certezza ragionevole che la società otterrà la proprietà del bene alla fine del contratto.

I canoni di leasing operativo sono rilevati come costi in conto economico a quote costanti ripartite sulla durata del contratto.

2.4.15 Ricavi

I ricavi sono rilevati nella misura in cui è probabile che i benefici economici siano conseguiti dalla società e il relativo importo possa essere determinato in modo attendibile. I seguenti criteri specifici di rilevazione dei ricavi devono essere rispettati prima dell'imputazione a conto economico:

- Prestazione di servizi: i ricavi derivanti da prestazione di servizi sono rilevate a conto economico nel momento in cui la prestazione viene eseguita.

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

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

2.4.16 Costi di acquisto di beni e prestazioni di servizi

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

2.4.17 Svalutazione di attività finanziarie

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

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

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

2.4.18 Imposte correnti e differite

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

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

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

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

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

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

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

Le imposte differite attive e passive sono misurate in base alle aliquote fiscali che ci si attende vengano applicate all'esercizio in cui tali attività si realizzano o tali passività si estinguono, sulla base delle aliquote che saranno già emanate o sostanzialmente emanate alla data di bilancio. A tal proposito, si segnala che l'art. 1, comma 61 della Legge di Stabilità 2016, ha stabilito che, con effetto per i periodi d'imposta successivi a quello al 31 Dicembre 2016 (e quindi a decorrere dal 1° gennaio 2017), l'aliquota IRES è pari al 24% in luogo del precedente 27,5%.

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

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

La Società Be Think, Solve, Execute S.p.A. (nel seguito "Be S.p.A."), Capogruppo consolidante, ha in essere l'opzione fiscale per il triennio 2017-2019 con le controllate Be Consulting Think, Project & Plan S.p.A. (nel seguito "Be Consulting") e Iquii Srl; per il triennio 2018-2020 con la controllata: Be Solutions Solve, Realize & Control S.p.A. (nel seguito "Be Solutions").

Si ricorda che con il decreto legislativo del 14 settembre 2015 n.147 (c.d. decreto Internazionalizzazione) ha introdotto il regime della c.d. "branch exemption", ovvero l'opzione per l'esenzione dei redditi (e delle perdite) delle stabili organizzazioni estere, il cui assoggettamento ad imposizione è, pertanto, effettuato esclusivamente nello Stato di localizzazione della stabile organizzazione. Pertanto anche la iBe Think Solve Execute Ltd-Italian Branch ha aderito a tale opzione per il triennio 2016-2018.

I rapporti economici, patrimoniali e finanziari derivanti dall'adesione al consolidato fiscale sono disciplinati da un "contratto di consolidamento fiscale" in relazione alla disciplina dei rapporti giuridici scaturenti dall'applicazione del regime di tassazione del consolidato nazionale.

Sulla base di tale accordo a fronte del reddito imponibile conseguito e trasferito alla società Controllante, la società Controllata si obbliga a riconoscere alla società Controllante medesima "conguagli per imposte" pari alla somma delle relative imposte dovute sul reddito trasferito.

Il pagamento di tali "conguagli per imposte" è fatto, in primo luogo mediante compensazione con i crediti d'imposta trasferiti alla Controllante e per il residuo nella misura ed entro il termine di legge previsti per il pagamento del saldo e degli acconti relativi al reddito trasferito. I "conguagli per imposte" relativi agli acconti saranno corrisposti dalla Controllata alla Controllante, entro il termine di legge previsto per il pagamento degli stessi solo per quelli effettivamente versati ed in misura proporzionale al reddito trasferito rispetto alla sommatoria dei singoli redditi imponibili trasferiti da ogni Controllata.

La Controllata si impegna inoltre a trasferire alla Controllante eventuali crediti di imposta o eventuali perdite fiscali.

2.4.19 Conversione delle poste in valuta

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

2.4.20 Strumenti finanziari derivati

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

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

Quando i derivati di copertura coprono il rischio di variazione del fair value degli strumenti oggetto di copertura (fair value hedge), i derivati sono rilevati al fair value con imputazione degli effetti a conto economico; coerentemente, gli strumenti oggetto di copertura sono adeguati per riflettere a conto economico le variazioni del fair value associate al rischio coperto, indipendentemente dalla previsione di un diverso criterio di valutazione applicabile generalmente alla tipologia di strumento.

Quando i derivati coprono il rischio di variazione dei flussi di cassa degli strumenti oggetto di copertura (cash flow hedge), le variazioni del fair value dei derivati considerate efficaci sono inizialmente rilevate nella riserva di patrimonio netto afferente le altre componenti dell'utile complessivo e successivamente imputate a conto economico coerentemente agli effetti economici prodotti dall'operazione coperta. Nel caso di copertura di transazioni future che comportano l'iscrizione di un'attività o di una passività non finanziaria, le variazioni cumulate del fair value dei derivati di copertura, rilevate nel patrimonio netto, sono imputate a rettifica del valore di iscrizione dell'attività/passività non finanziaria oggetto della copertura (cosiddetto basis adjustment).

La quota non efficace della copertura è iscritta nella voce di conto economico "(Oneri)/Proventi da strumenti derivati".

Al 31 Dicembre 2018 la Società ha in essere tre swap di copertura a seguito della stipula di contratti di finanziamento a tasso variabile.

2.4.21 Dividendi

I dividendi sono rilevati nel momento in cui sorge il diritto per gli azionisti di ricevere il pagamento, che normalmente corrisponde con la data dell'Assemblea annuale dei soci che delibera sulla distribuzione del dividendo.

2.5 Principi Contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS applicati dal 1 gennaio 2018

I principi contabili adottati sono omogenei con quelli dell'esercizio precedente ad eccezione di quelli entrati in vigore dal 1 gennaio 2018, applicati per la prima volta dal Gruppo e di seguito rappresentati:

- In data 28 maggio 2014 lo IASB ha pubblicato il principio **IFRS 15 – Revenue from Contracts with Customers** che, unitamente ad ulteriori chiarimenti pubblicati in data 12 aprile 2016, è destinato a sostituire i principi IAS 18 – Revenue e IAS 11 – Construction Contracts, nonché le interpretazioni IFRIC 13 – Customer Loyalty Programmes, IFRIC 15 – Agreements for the Construction of Real Estate, IFRIC 18 – Transfers of Assets from Customers e SIC 31 – Revenues-Barter Transactions Involving Advertising Services. Il principio stabilisce un nuovo modello di riconoscimento dei ricavi, che si applicherà a tutti i contratti stipulati con i clienti ad eccezione di quelli che rientrano nell'ambito di applicazione di altri principi IAS/IFRS come i leasing, i contratti d'assicurazione e gli strumenti finanziari. I passaggi fondamentali per la contabilizzazione dei ricavi secondo il nuovo modello sono:
 - l'identificazione del contratto con il cliente;
 - l'identificazione delle performance obligations contenute nel contratto;
 - la determinazione del prezzo;
 - l'allocazione del prezzo alle performance obligations contenute nel contratto;
 - i criteri di iscrizione del ricavo quando l'entità soddisfa ciascuna performance obligation.

Il principio è stato applicato a partire dal 1° gennaio 2018.

L'adozione di tale principio non ha comportato effetti sul bilancio di esercizio della Capogruppo.

- In data 24 luglio 2014 lo IASB ha pubblicato la versione finale dell'**IFRS 9 – Financial Instruments: recognition and measurement**. Il documento accoglie i risultati del progetto dello IASB volto alla sostituzione dello IAS 39. Il nuovo principio deve essere applicato dai bilanci che iniziano il 1° gennaio 2018 o successivamente.

Il principio introduce dei nuovi criteri per la classificazione e valutazione delle attività e passività finanziarie. In particolare, per le attività finanziarie il nuovo principio utilizza un unico approccio basato sulle modalità di gestione degli strumenti finanziari e sulle caratteristiche dei flussi di cassa contrattuali delle attività finanziarie stesse al fine di determinarne il criterio di valutazione, sostituendo le diverse regole previste dallo IAS 39. Per le passività finanziarie, invece, la principale modifica avvenuta riguarda il trattamento contabile delle variazioni di fair value di una passività finanziaria designata come passività finanziaria valutata al fair value attraverso il conto economico, nel caso in cui queste variazioni siano dovute alla variazione del merito creditizio dell'emittente della passività stessa. Secondo il nuovo principio tali variazioni devono essere rilevate nel prospetto "Other comprehensive income" e non più nel conto economico. Inoltre, nelle modifiche di passività finanziarie definite come non sostanziali non è più consentito spalmare gli effetti economici della rinegoziazione sulla durata residua del debito modificando il tasso di interesse effettivo a quella data, ma occorrerà rilevarne a conto economico il relativo effetto.

Con riferimento all'impairment, il nuovo principio richiede che la stima delle perdite su crediti venga effettuata sulla base del modello delle expected losses (e non sul modello delle incurred losses utilizzato dallo IAS 39) utilizzando informazioni supportabili, disponibili senza oneri o sforzi irragionevoli che includano dati storici, attuali e prospettici. Il principio prevede che tale impairment model si applichi a tutti gli strumenti finanziari, ossia alle attività finanziarie

valutate a costo ammortizzato, a quelle valutate a fair value through other comprehensive income, ai crediti derivanti da contratti di affitto e ai crediti commerciali.

Infine, il principio introduce un nuovo modello di hedge accounting allo scopo di adeguare i requisiti previsti dall'attuale IAS 39 che talvolta sono stati considerati troppo stringenti e non idonei a riflettere le politiche di risk management delle società. Le principali novità del documento riguardano:

- l'incremento delle tipologie di transazioni eleggibili per l'hedge accounting, includendo anche i rischi di attività/passività non finanziarie eleggibili per essere gestiti in hedge accounting;
- il cambiamento della modalità di contabilizzazione dei contratti forward e delle opzioni quando inclusi in una relazione di hedge accounting al fine di ridurre la volatilità del conto economico;
- le modifiche al test di efficacia mediante la sostituzione delle attuali modalità basate sul parametro dell'80-125% con il principio della "relazione economica" tra voce coperta e strumento di copertura; inoltre, non sarà più richiesta una valutazione dell'efficacia retrospettiva della relazione di copertura.

La maggior flessibilità delle nuove regole contabili è controbilanciata da richieste aggiuntive di informativa sulle attività di risk management della società.

Il principio è stato applicato a partire dal 1° gennaio 2018.

L'adozione di tale emendamento non ha comportato effetti sul bilancio di esercizio della Capogruppo.

- Il 20 giugno 2016 lo IASB ha pubblicato l'emendamento **all'IFRS 2 "Classification and measurement of share-based payment transactions"** (pubblicato in data 20 giugno 2016), che contiene alcuni chiarimenti in relazione alla contabilizzazione degli effetti delle vesting conditions in presenza di cash-settled share-based payments, alla classificazione di share-based payments con caratteristiche di net settlement e alla contabilizzazione delle modifiche ai termini e condizioni di uno share-based payment che ne modificano la classificazione da cash-settled a equity-settled. Le modifiche sono state applicate a partire dal 1° gennaio 2018.

L'adozione di tale emendamento non ha comportato effetti sul bilancio di esercizio della Capogruppo.

- In data 8 dicembre 2016 lo IASB ha pubblicato il documento **"Annual Improvements to IFRSs: 2014-2016 Cycle"**, che integra parzialmente i principi preesistenti nell'ambito del processo annuale di miglioramento degli stessi. Le principali modifiche riguardano:
 - IFRS 1 First-Time Adoption of International Financial Reporting Standards - Deletion of short-term exemptions for first-time adopters. La modifica è stata applicata a partire dal 1° gennaio 2018 e riguarda l'eliminazione di alcune short-term exemptions previste dai paragrafi E3-E7 dell'Appendix E di IFRS 1 in quanto il beneficio di tali esenzioni si ritiene ormai superato.
 - IAS 28 Investments in Associates and Joint Ventures – Measuring investees at fair value through profit or loss: an investment-by-investment choice or a consistent policy choice. La modifica chiarisce che l'opzione per una venture capital organization o di altra entità così qualificata (come ad esempio un fondo comune d'investimento o un'entità simile) di misurare gli investimenti in società collegate e joint venture al fair value through profit or loss (piuttosto che mediante l'applicazione il metodo del patrimonio netto) viene esercitata per ogni singolo investimento al momento della rilevazione iniziale. La modifica è stata applicata dal 1° gennaio 2018.

- IFRS 12 Disclosure of Interests in Other Entities – Clarification of the scope of the Standard. La modifica chiarisce l'ambito di applicazione dell'IFRS 12 specificando che l'informativa richiesta dal principio, ad eccezione di quella prevista nei paragrafi B10-B16, si applica a tutte le quote partecipative che vengono classificate come possedute per la vendita, detenute per la distribuzione ai soci o come attività operative cessate secondo quanto previsto dall'IFRS 5. Tale modifica è stata applicata dal 1° gennaio 2018.

L'adozione di tali emendamenti non ha comportato effetti sul bilancio di esercizio della Capogruppo.

- In data 8 dicembre 2016 lo IASB ha pubblicato l'emendamento allo **IAS 40 “Transfers of Investment Property”**. Tali modifiche chiariscono i presupposti necessari per trasferire un immobile ad, o da, investimento immobiliare. In particolare, un'entità deve riclassificare un immobile tra, o da, gli investimenti immobiliari solamente quando c'è l'evidenza che si sia verificato un cambiamento d'uso dell'immobile. Tale cambiamento deve essere ricondotto ad un evento specifico che è già accaduto e non deve dunque limitarsi ad un cambiamento delle intenzioni da parte della Direzione di un'entità. Tali modifiche sono state applicate a partire dal 1° gennaio 2018.

L'adozione di tale emendamento non ha comportato effetti sul bilancio di esercizio della Capogruppo.

- In data 8 dicembre 2016 lo IASB ha pubblicato l'interpretazione **“Foreign Currency Transactions and Advance Consideration (IFRIC Interpretation 22)”**. L'interpretazione ha l'obiettivo di fornire delle linee guida per transazioni effettuate in valuta estera ove siano rilevati in bilancio degli anticipi o acconti non monetari (in contropartita della cassa ricevuta/pagata), prima della rilevazione della relativa attività, costo o ricavo. Tale documento fornisce le indicazioni su come un'entità deve determinare la data di una transazione, e di conseguenza, il tasso di cambio a pronti da utilizzare quando si verificano operazioni in valuta estera nelle quali il pagamento viene effettuato o ricevuto in anticipo.

L'interpretazione chiarisce che la data di transazione è quella anteriore tra:

- la data in cui il pagamento anticipato o l'acconto ricevuto sono iscritti nel bilancio dell'entità; e
- la data in cui l'attività, il costo o il ricavo (o parte di esso) è iscritto in bilancio (con conseguente storno del pagamento anticipato o dell'acconto ricevuto).

Se vi sono numerosi pagamenti o incassi in anticipo, una specifica data di transazione deve essere identificata per ognuno di essi. L'IFRIC 22 è stato applicato a partire dal 1° gennaio 2018.

L'adozione di tale emendamento non ha comportato effetti sul bilancio di esercizio della Capogruppo.

2.6 Principi Contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS e IFRIC omologati dall'Unione Europea, non ancora obbligatoriamente applicabili e non adottati in via anticipata dal Gruppo al 31 Dicembre 2018

- In data 13 gennaio 2016 lo IASB ha pubblicato il principio **IFRS 16 – Leases** che è destinato a sostituire il principio IAS 17 – Leases, nonché le interpretazioni IFRIC 4 Determining whether an Arrangement contains a Lease, SIC-15 Operating Leases—Incentives e SIC-27 Evaluating the Substance of Transactions Involving the Legal Form of a Lease.

Il nuovo principio fornisce una nuova definizione di lease ed introduce un criterio basato sul controllo (right of use) di un bene per distinguere i contratti di lease dai contratti per la fornitura di servizi, individuando quali discriminanti: l'identificazione del bene, il diritto di sostituzione dello stesso, il diritto ad ottenere sostanzialmente tutti i benefici economici rivenienti dall'uso del bene e, da ultimo, il diritto di dirigere l'uso del bene sottostante il contratto.

Il principio stabilisce un modello unico di riconoscimento e valutazione dei contratti di lease per il locatario (lessee) che prevede l'iscrizione del bene oggetto di lease anche operativo nell'attivo con contropartita un debito finanziario. Al contrario, lo Standard non comprende modifiche significative per i locatori.

Il principio si applica a partire dal 1° gennaio 2019 ma è consentita un'applicazione anticipata.

La Società ha completato il progetto di assessment preliminare dei potenziali impatti rivenienti dall'applicazione del nuovo principio alla data di transizione (1° gennaio 2019). Tale processo si è declinato in diverse fasi, tra cui la mappatura completa dei contratti potenzialmente idonei a contenere un lease e l'analisi degli stessi al fine di comprenderne le principali clausole rilevanti ai fini dell'IFRS 16.

La Società ha scelto di applicare il principio con il metodo retrospettivo modificato, iscrivendo l'effetto cumulato derivante dall'applicazione del principio nel patrimonio netto al 1° gennaio 2019, secondo quanto previsto dai paragrafi IFRS 16:C7-C13. In particolare, la Società contabilizzerà, relativamente ai contratti di lease precedentemente classificati come operativi:

- una passività finanziaria, pari al valore attuale dei pagamenti futuri residui alla data di transizione, attualizzati utilizzando per ciascun contratto l'incremental borrowing rate applicabile alla data di transizione pari a circa 0,2 milioni di Euro;
- un diritto d'uso pari al valore della passività finanziaria alla data di transizione, al netto di eventuali ratei e risconti attivi/passivi riferiti al lease e rilevati nello stato patrimoniale alla data di chiusura del presente bilancio pari a circa 0,2 milioni di Euro.

Tali effetti sono determinati dai contratti in essere al 1 gennaio 2019 principalmente relativi a contratti pluriennali di affitto di immobili ed a contratti di noleggio delle auto aziendali in dotazione al personale aziendale. La transizione all'IFRS 16 introduce alcuni elementi di giudizio professionale che comportano la definizione di alcune policy contabili e l'utilizzo di assunzioni e di stime in relazione al lease term, alla definizione dell'incremental borrowing rate. Le principali sono riassunte di seguito:

- Lease term. La Società ha analizzato la totalità dei contratti di lease, andando a definire per ciascuno di essi il lease term, dato dal periodo "non cancellabile" unitamente agli effetti di eventuali clausole di estensione o terminazione anticipata il cui esercizio è stato ritenuto ragionevolmente certo. Nello specifico, per gli immobili tale valutazione ha considerato i fatti e le circostanze specifiche di ciascuna attività. Per quanto riguarda le altre categorie di beni, principalmente auto aziendali ed attrezzature, la Società ha generalmente ritenuto non probabile l'esercizio di eventuali clausole di estensione o terminazione anticipata in considerazione della prassi abitualmente seguita dalla Società;
- Definizione dell'incremental borrowing rate. Poiché nella maggior parte dei contratti stipulati dalla Società, non è presente un tasso di interesse implicito, il tasso di attualizzazione da applicare ai pagamenti futuri dei canoni è stato determinato come il tasso privo di rischio di ogni Paese in cui i contratti sono stati stipulati, con scadenze commisurate alla durata dello specifico contratto, aumento dello specifico Credit spread di Gruppo.

Riconciliazione con gli impegni per lease

Al fine di fornire un ausilio alla comprensione degli impatti rivenienti dalla prima applicazione del principio, la tabella seguente, i cui valori sono espressi in Euro migliaia, fornisce una riconciliazione tra gli impegni futuri relativi ai contratti di lease e l'impatto atteso dall'adozione dell'IFRS 16 all'1 gennaio 2019:

Descrizione	Impatti alla data di transizione 1 gennaio 2019
ATTIVITA'	
Impegni per lease operativi al 31 dicembre 2018	162
Valore lordo passività derivante da lease al 1 gennaio 2019 - prima dell'applicazione dell'IFRS 16	162
Attualizzazione	(3)
Passività derivanti da lease al 1 gennaio 2019 - prima dell'applicazione dell'IFRS 16	159
Valore attuale dei leasing finanziari al 31 dicembre 2018 ex ias 17	0
Passività derivanti da lease al 1 gennaio 2019	159

- In data 12 ottobre 2017 lo IASB ha pubblicato un'emendamento all' **IFRS 9 "Prepayment Features with Negative Compensation"**. Tale documento specifica che gli strumenti che prevedono un rimborso anticipato potrebbero rispettare il test Solely Payments of Principal and Interest ("SPPI") anche nel caso in cui la "reasonable additional compensation" da corrispondere in caso di rimborso anticipato sia una "negative compensation" per il soggetto finanziatore. La modifica si applica dal 1° gennaio 2019, ma è consentita un'applicazione anticipata.

Gli amministratori non si attendono un effetto significativo nel bilancio di esercizio della Capogruppo dall'adozione di queste modifiche.

- In data 7 giugno 2017 lo IASB ha pubblicato l'interpretazione **"Uncertainty over Income Tax Treatments (IFRIC Interpretation 23)"** (pubblicata in data 7 giugno 2017). L'interpretazione affronta il tema delle incertezze sul trattamento fiscale da adottare in materia di imposte sul reddito. In particolare, L'Interpretazione richiede ad un'entità di analizzare gli uncertain tax treatments (individualmente o nel loro insieme, a seconda delle caratteristiche) assumendo sempre che l'autorità fiscale esamini la posizione fiscale in oggetto, avendo piena conoscenza di tutte le informazioni rilevanti. Nel caso in cui l'entità ritenga non probabile che l'autorità fiscale accetti il trattamento fiscale seguito, l'entità deve riflettere l'effetto dell'incertezza nella misurazione delle proprie imposte sul reddito correnti e differite. Inoltre, il documento non contiene alcun nuovo obbligo d'informativa ma sottolinea che l'entità dovrà stabilire se sarà necessario fornire informazioni sulle considerazioni fatte dal management e relative all'incertezza inerente alla contabilizzazione delle imposte, in accordo con quanto prevede lo IAS 1.

La nuova interpretazione si applica dal 1° gennaio 2019, ma è consentita un'applicazione anticipata.

Gli amministratori non si attendono un effetto significativo nel bilancio di esercizio della Capogruppo dall'adozione di queste modifiche.

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

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

- In data 18 maggio 2017 lo IASB ha pubblicato il principio **IFRS 17 – Insurance Contracts** che è destinato a sostituire il principio IFRS 4 – Insurance **Contracts**.

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

Le principali caratteristiche del General Model sono:

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

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

L'entità deve applicare il nuovo principio ai contratti di assicurazione emessi, inclusi i contratti di riassicurazione emessi, ai contratti di riassicurazione detenuti e anche ai contratti di investimento con una discretionary participation feature (DPF).

Il principio si applica a partire dal 1° gennaio 2021 ma è consentita un'applicazione anticipata, solo per le entità che applicano l'IFRS 9 – Financial Instruments e l'IFRS 15 – Revenue from Contracts with Customers.

Gli amministratori non si attendono un effetto significativo nel bilancio di esercizio della Capogruppo dall'adozione di queste modifiche.

- In data 12 ottobre 2017 lo IASB ha pubblicato il documento **“Long-term Interests in Associates and Joint Ventures (Amendments to IAS 28)”**. Tale documento chiarisce la necessità di applicare l’IFRS 9, inclusi i requisiti legati all’impairment, alle altre interessenze a lungo termine in società collegate e joint venture per le quali non si applica il metodo del patrimonio netto. La modifica si applica dal 1° gennaio 2019, ma è consentita un’applicazione anticipata.

Gli amministratori non si attendono un effetto significativo nel bilancio di esercizio della Capogruppo dall’adozione di queste modifiche.

- In data 12 dicembre 2017 lo IASB ha pubblicato il documento **“Annual Improvements to IFRSs 2015-2017 Cycle”** che recepisce le modifiche ad alcuni principi nell’ambito del processo annuale di miglioramento degli stessi. Le principali modifiche riguardano:
 - IFRS 3 Business Combinations e IFRS 11 Joint Arrangements: l’emendamento chiarisce che nel momento in cui un’entità ottiene il controllo di un business che rappresenta una joint operation, deve rimisurare l’interessenza precedentemente detenuta in tale business. Tale processo non è, invece, previsto in caso di ottenimento del controllo congiunto.
 - IAS 12 Income Taxes: l’emendamento chiarisce che tutti gli effetti fiscali legati ai dividendi (inclusi i pagamenti sugli strumenti finanziari classificati all’interno del patrimonio netto) dovrebbero essere contabilizzate in maniera coerente con la transazione che ha generato tali profitti (conto economico, OCI o patrimonio netto).
 - IAS 23 Borrowing costs: la modifica chiarisce che in caso di finanziamenti che rimangono in essere anche dopo che il qualifying asset di riferimento è già pronto per l’uso o per la vendita, gli stessi divengono parte dell’insieme dei finanziamenti utilizzati per calcolare i costi di finanziamento.

Le modifiche si applicano dal 1° gennaio 2019, ma è consentita un’applicazione anticipata.

Al momento gli amministratori stanno valutando i possibili effetti dell’introduzione di questi emendamenti sul bilancio di esercizio della Capogruppo.

- In data 7 febbraio 2018 lo IASB ha pubblicato il documento **“Plant Amendment, Curtailment or Settlement (Amendments to IAS 19)”**. Il documento chiarisce come un’entità debba rilevare una modifica (i.e. un curtailment o un settlement) di un piano a benefici definiti. Le modifiche richiedono all’entità di aggiornare le proprie ipotesi e rimisurare la passività o l’attività netta riveniente dal piano. Gli emendamenti chiariscono che dopo il verificarsi di tale evento, un’entità utilizzi ipotesi aggiornate per misurare il current service cost e gli interessi per il resto del periodo di riferimento successivo all’evento.

Al momento gli amministratori stanno valutando i possibili effetti dell’introduzione di questi emendamenti sul bilancio di esercizio della Capogruppo.

- In data 22 ottobre 2018 lo IASB ha pubblicato il documento **“Definition of a Business (Amendments to IFRS 3)”**. Il documento fornisce alcuni chiarimenti in merito alla definizione di business ai fini della corretta applicazione del principio IFRS 3. In particolare, l’emendamento chiarisce che mentre un business solitamente produce un output, la presenza di un output non è strettamente necessaria per individuare in business in presenza di un insieme integrato di attività/processi e beni. Tuttavia, per soddisfare la definizione di business, un insieme integrato di attività/processi e beni deve includere, come minimo, un input e un processo sostanziale che assieme contribuiscono in modo significativo alla capacità di creare output. A tal fine, lo IASB ha sostituito il termine "capacità di creare output" con "capacità di contribuire alla creazione di output" per chiarire che un business può esistere anche senza la presenza di tutti gli input e processi necessari per creare un output.

L'emendamento ha inoltre introdotto un test ("concentration test"), opzionale per l'entità, che per determinare se un insieme di attività/processi e beni acquistati non sia un business. Qualora il test fornisca un esito positivo, l'insieme di attività/processi e beni acquistati non costituisce un business e il principio non richiede ulteriori verifiche. Nel caso in cui il test fornisca un esito negativo, l'entità dovrà svolgere ulteriori analisi sulle attività/processi e beni acquistati per identificare la presenza di un business. A tal fine, l'emendamento ha aggiunto numerosi esempi illustrativi al principio IFRS 3 al fine di far comprendere l'applicazione pratica della nuova definizione di business in specifiche fattispecie. Le modifiche si applicano a tutte le business combination e acquisizioni di attività successive al 1° gennaio 2020, ma è consentita un'applicazione anticipata.

Al momento gli amministratori stanno valutando i possibili effetti dell'introduzione di questi emendamenti sul bilancio di esercizio della Capogruppo.

- In data 31 ottobre 2018 lo IASB ha pubblicato il documento **"Definition of Material (Amendments to IAS 1 and IAS 8)"**. Il documento ha introdotto una modifica nella definizione di "rilevante" contenuta nei principi IAS 1 – Presentation of Financial Statements e IAS 8 – Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors. Tale emendamento ha l'obiettivo di rendere più specifica la definizione di "rilevante" e introdotto il concetto di "obscured information" accanto ai concetti di informazione omessa o errata già presenti nei due principi oggetto di modifica. L'emendamento chiarisce che un'informazione è "obscured" qualora sia stata descritta in modo tale da produrre per i primari lettori di un bilancio un effetto simile a quello che si sarebbe prodotto qualora tale informazione fosse stata omessa o errata.

Al momento gli amministratori stanno valutando i possibili effetti dell'introduzione di questi emendamenti sul bilancio di esercizio della Capogruppo.

- In data 11 settembre 2014 lo IASB ha pubblicato un emendamento **all'IFRS 10 e IAS 28 Sales or Contribution of Assets between an Investor and its Associate or Joint Venture**. Il documento è stato pubblicato al fine di risolvere l'attuale conflitto tra lo IAS 28 e l'IFRS 10. Secondo quanto previsto dallo IAS 28, l'utile o la perdita risultante dalla cessione o conferimento di un non-monetary asset ad una joint venture o collegata in cambio di una quota nel capitale di quest'ultima è limitato alla quota detenuta nella joint venture o collegata dagli altri investitori estranei alla transazione. Al contrario, il principio IFRS 10 prevede la rilevazione dell'intero utile o perdita nel caso di perdita del controllo di una società controllata, anche se l'entità continua a detenere una quota non di controllo nella stessa, includendo in tale fattispecie anche la cessione o conferimento di una società controllata ad una joint venture o collegata. Le modifiche introdotte prevedono che in una cessione/conferimento di un'attività o di una società controllata ad una joint venture o collegata, la misura dell'utile o della perdita da rilevare nel bilancio della cedente/conferente dipenda dal fatto che le attività o la società controllata cedute/conferite costituiscano o meno un business, nell'accezione prevista dal principio IFRS 3. Nel caso in cui le attività o la società controllata cedute/conferite rappresentino un business, l'entità deve rilevare l'utile o la perdita sull'intera quota in precedenza detenuta; mentre, in caso contrario, la quota di utile o perdita relativa alla quota ancora detenuta dall'entità deve essere eliminata. Al momento lo IASB ha sospeso l'applicazione di questo emendamento.

Al momento gli amministratori stanno valutando i possibili effetti dell'introduzione di questi emendamenti sul bilancio di esercizio della Capogruppo.

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

Nota 1.

Immobili, impianti e macchinari

Movimentazione Costo storico

	Costo storico 2017	Incrementi	Decrementi	Riclassifiche	Svalutazioni	Costo storico 2018
Impianti e macchinari	3.514	0	0	0	0	3.514
Altri beni	300.002	0	0	0	0	300.002
TOTALE	303.516	0	0	0	0	303.516

Movimentazione Fondo ammortamento

	Fondo ammortamento 2017	Ammortamenti	Decrementi	Riclassifiche	Svalutazioni	Fondo amm.to 2018
Impianti e macchinari	3.514	0	0	0	0	3.514
Altri beni	295.865	1.514	0	0	0	297.379
TOTALE	299.379	1.514	0	0	0	300.893

Valore contabile netto

	Valore netto 2017	Valore netto 2018
Impianti e macchinari	0	0
Altri beni	4.137	2.623
TOTALE	4.137	2.623

Nel valore della voce altri beni sono comprese le seguenti categorie:

- mobili e macchine ordinarie d'ufficio;
- macchine elettroniche d'ufficio;
- telefoni cellulari

Nessun incremento/decremento è stato registrato nel corso del periodo.

Nota 2.**Avviamento****Avviamento**

	Saldo al 31.12.2017	Incrementi	Decrementi	Perdita di valore	Saldo al 31.12.2018
Avviamento	10.170.000	0	0	0	10.170.000
TOTALE	10.170.000	0	0	0	10.170.000

L'avviamento al 31 Dicembre 2018 è pari a Euro 10.170 mila invariato rispetto all'esercizio precedente.

Impairment test

La società ha effettuato l'impairment test annuale dell'avviamento iscritto nel bilancio sulla base del disposto dello IAS 36, Riduzione di valore delle attività.

L'avviamento risulta iscritto al 31 Dicembre 2018, dopo il test di *impairment*, per un valore di Euro 10.170 mila. Esso si riferisce alla parte residua dell'avviamento emerso a seguito dell'acquisizione della società "CNI Informatica e Telematica S.p.A.", incorporata dalla Società nel 2002.

Tale avviamento, il cui valore originario era pari a Euro 41.646 mila, i) ha subito nel corso degli esercizi svalutazioni per complessivi Euro 13.646 mila, ii) è stato trasferito per Euro 15 milioni alla controllata Be Eps, a seguito della cessione del "ramo di azienda DMO-BPO", nel corso del 2017 trasferito alla Be Solutions a seguito dell'operazione straordinaria di fusione tra le due società, iii) è stato trasferito per Euro 2.830 mila alla società Be Solutions nell'ambito del trasferimento del ramo di azienda della BU "Security & Mobility". Il valore residuo di tale avviamento - a seguito dello scorporo e della successiva riallocazione del valore originario avvenuto come sopra descritto in coerenza con le riorganizzazioni delle CGU avvenute negli anni precedenti - è stato allocato sulla CGU Consulting in quanto rappresentativo del valore delle attività di Be Consulting, che prima delle suddette riorganizzazioni erano considerate - così come quelle trasferite a Be Solution - come uno sviluppo e una diversificazione delle attività *core* svolte nell'originaria CGU BPO/DMO. Pertanto ai fini bilancio d'esercizio il suddetto avviamento è testato unitamente al valore della partecipazione in Be Consulting.

Nell'esercizio 2018 gli Amministratori sulla base delle risultanze del test d'*impairment* e delle relative analisi di sensitività condotte, effettuato con il supporto di un consulente esterno, non hanno ritenuto di contabilizzare alcuna svalutazione dell'avviamento.

Il "*test di impairment*" è stato finalizzato alla determinazione del valore recuperabile delle Cash Generating Unit ("CGU") in cui si articola l'attività del Gruppo, attualizzando i flussi di cassa ("DCF Analysis") così come rinvenuti dal Piano 2019-2021. I piani delle singole CGU considerati ai fini della stima del loro valore recuperabile sono stati predisposti dal management in conformità alle indicazioni del principio IAS 36 che richiede per la determinazione dello stesso che la proiezione dei flussi finanziari attesi delle attività debbano essere stimati facendo riferimento alle loro condizioni correnti.

Il principio IAS 36 stabilisce ai fini dell'*impairment* test del *goodwill* di confrontare il valore recuperabile delle CGU cui è allocato il *goodwill* con il loro valore contabile netto. Il valore recuperabile può essere stimato facendo riferimento a due configurazioni di valore: il "valore d'uso" ed il "*fair value*" dedotti i costi di vendita.

La società ha optato per la stima del valore recuperabile sulla base del valore d'uso. Questo criterio consiste nel ricavare il valore recuperabile della CGU sulla base della attualizzazione dei flussi finanziari (ante imposte) ad un tasso di attualizzazione (ante imposte).

Per maggiori dettagli in merito all'*Impairment test* condotto ai fini del bilancio consolidato, in cui l'avviamento iscritto nel presente bilancio è stato testato unitamente alla CGU "Consulting", si rimanda

alla Nota Integrativa del bilancio consolidato. Gli Amministratori segnalano che il valore recuperabile dell'avviamento è sensibile a scostamenti rispetto alle assunzioni di base utilizzate per la predisposizione del Piano 2019-2021, quali il conseguimento dei ricavi e della marginalità previsti.

Sensibilità a variazioni nelle assunzioni

A causa dell'aleatorietà connessa alla realizzazione di qualsiasi evento futuro, sia per quanto concerne il concretizzarsi di tali eventi sia per quanto riguarda la misura e la tempistica della loro manifestazione, il valore d'uso dell'avviamento è particolarmente sensibile a possibili variazioni delle assunzioni e, quindi, il valore d'uso potrebbe subire una riduzione rispetto ai risultati dell'impairment test al variare delle seguenti assunzioni:

- conseguimento dei ricavi previsti. Il conseguimento degli obiettivi di ricavo, oltre alle azioni previste dal management, è legato anche alla domanda del mercato, al rinnovo e/o aggiudicazione delle gare previste ed al positivo sviluppo delle altre attività previste o in corso;
- raggiungimento del livello di redditività normalizzato e mantenimento di tale livello di redditività oltre il periodo del Piano 2019-2021; in particolare si segnala che una porzione significativa del valore d'uso dell'avviamento è correlata a questa assunzione;
- tassi di attualizzazione: il tasso di attualizzazione utilizzato si basa su parametri di mercato esogeni e pertanto non si può escludere che un'evoluzione in senso negativo dell'attuale crisi macro-economica, o un rallentamento delle attese di ripresa, potrebbero influenzare significativamente gli stessi, portando quindi ad una modifica di quelli utilizzati in questa sede.

Per maggiori dettagli in merito alle analisi di sensibilità si rimanda a quanto descritto nella Nota Integrativa del bilancio consolidato.

Nota 3.

Immobilizzazioni Immateriali

Movimentazione costo storico

	Costo storico 2017	Incrementi	Decrementi	Altri Movimenti	Svalutazioni	Costo storico 2018
Concessioni, licenze e marchi	1.500	9.500	0	0	0	11.000
TOTALE	1.500	9.500	0	0	0	11.000

Movimentazione fondo ammortamento

	Fondo ammortamento 2017	Ammortamenti	Decrementi	Altri Movimenti	Svalutazioni	Fondo amm.to 2018
Concessioni, licenze e marchi	500	3.667	0	0	0	4.167
TOTALE	500	3.667	0	0	0	4.167

Valore contabile netto

	Valore netto 2017	Valore netto 2018
Concessioni, licenze e marchi	1.000	6.833
TOTALE	1.000	6.833

Le immobilizzazioni immateriali risultano incrementate nell'esercizio 2018 per Euro 9 mila per l'acquisto di nuove licenze del software Talentia.

Nota 4.**Partecipazioni in imprese controllate**

Le partecipazioni in imprese controllate ammontano ad Euro 34.199 mila e sono riepilogate nella tabella seguente.

Partecipazioni in imprese controllate

	31.12.2017	Incrementi	Decrementi	31.12.2018
Be Solutions S.p.A.	27.816.273	0	0	27.816.273
Be Consulting S.p.A.	6.377.672	0	0	6.377.672
Be Romania Srl	5.019	0	0	5.019
TOTALE	34.198.964	0	0	34.198.964

- **Be Consulting Think, Project & Plan S.p.A**

Be Consulting è una società costituita in Italia a fine 2007 con sede in Roma con un capitale pari ad Euro 120.000, di cui Be S.p.A. detiene, al 31 Dicembre 2018, il 100%.

Be Consulting opera nella consulenza direzionale e di riorganizzazione, prioritariamente rivolte al mondo *finance*.

Be Consulting si propone di servire le maggiori aziende pubbliche e private del nostro Paese nei mercati delle Financial Institutions, delle Telecoms e delle Utilities.

- **Be Solutions Solve, Realize & Control S.p.A.**

Costituita in Italia con un Capitale Sociale pari ad Euro 7.548.441 detenuto per il 100% da Be S.p.A., tale società opera nel settore dell'Information Technology.

- **Be Think Solve Execute Ro S.r.l**

Be Think Solve Execute Ro S.r.l., società costituita in Romania con sede a Bucarest, di cui la Be S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale pari a RON 22.000,00 (equivalente di Euro 5.000) suddiviso in 2.200 azioni dal valore nominale di 10 RON ciascuna, interamente detenuti da Be S.p.A.

Di seguito viene presentato in forma tabellare un riepilogo delle partecipazioni possedute:

Società	Sede	Capitale Sociale	P.N. al 31.12.2018	Risultato di Esercizio al 31.12.2018	Quota posseduta	Valore attribuito a bilancio 31.12.2018	Differenza P.N. pro quota e valore attribuito a bilancio
Be Consulting S.p.A.	Roma	120.000	15.012.787	4.839.873	100%	6.377.672	8.635.115
Be Solutions S.p.A.	Roma	7.548.441	11.361.006	2.851.526	100%	27.816.273	(16.455.267)
Be Romania	Bucarest	4.717	641.357	68.291	100%	5.019	636.338

Le differenze risultanti tra il valore di carico della partecipazione e la quota di patrimonio netto di pertinenza della Capogruppo sono attribuibili agli avviamenti e/o attivi rilevati in sede di acquisizione.

Si evidenzia che i valori delle partecipazioni iscritte nel bilancio della Capogruppo sono stati assoggettati a test di *impairment* in accordo con il disposto dello IAS 36.

In particolare l'*impairment* test e le relative stime sono state condotte:

- stimando il valore d'uso delle singole partecipazioni sulla base dell'unlevered discounted cash flow, ossia determinandone, anzitutto l'enterprise value e, poi, sottraendo dallo stesso valore la posizione finanziaria netta di ciascuna sub-holding calcolata su base subconsolidata;
- attualizzando i flussi finanziari unlevered post tax riconducibili a ciascuna sub-holding in funzione del relativo costo medio ponderato del capitale (WACC) ed in particolare il tasso di attualizzazione post tax è risultato pari per la partecipazione in Be Solutions al 9,71% e per Be Consulting al 9,71%;
- valutando separatamente i flussi che esprimono profili di rischio differenti;
- confrontando il valore d'uso così determinato con il valore contabile delle partecipazioni operative iscritte nel bilancio separato della Capogruppo al 31 Dicembre 2018;
- e da un'analisi di sensitività del valore d'uso rispetto alle variazioni degli assunti di base.

Con riferimento alle analisi di sensitività relative all'*Impairment test* sulle partecipazioni si segnala che i tassi di attualizzazione post-tax che rendono il valore contabile delle partecipazioni uguale al loro valore d'uso sono rispettivamente pari a:

- 14,13 % con riferimento alla partecipazione in Be Solutions.

Con riferimento alla partecipazione in Be Consulting il valore d'uso della partecipazione risulta essere significativamente superiore al valore contabile. Pertanto, l'informativa sul WACC di pareggio non risulta significativa. Per completezza è stato sviluppato il calcolo del valore d'uso anche a livello consolidato, al fine di verificare la tenuta dei valori relativi all'intero capitale investito netto di Gruppo. Tale verifica, ha condotto a un valore d'uso superiore al valore contabile del capitale investito netto.

Nota 5.

Crediti ed altre attività non correnti

Altri crediti non correnti

	Saldo al 31.12.2018	Saldo al 31.12.2017
Depositi cauzionali	6.000	6.000
Altri crediti non correnti	556.222	556.222
TOTALE	562.222	562.222

I crediti e le altre attività non correnti fanno riferimento per Euro 6 mila a depositi cauzionali e per Euro 556 mila a crediti vantati verso la società Bassilichi con la quale è in corso un contenzioso; a fronte di quest'ultimo credito risulta un debito di pari importo per le penali ricevute nel 2009 iscritto nel passivo non corrente. Per ulteriori dettagli si rimanda alla nota n.17.

Nota 6.

Imposte anticipate

Imposte anticipate

	Saldo al 31.12.2017	Incrementi	Decrementi	Altri movimenti	Saldo al 31.12.2018
Imposte anticipate	3.664.329	0	(2.036.075)	15.351	1.643.605
TOTALE	3.664.329	0	(2.036.075)	15.351	1.643.605

Le imposte anticipate in bilancio sono iscritte in base al presupposto di ragionevole recuperabilità delle stesse e si riferiscono principalmente alle perdite fiscali pregresse, alle svalutazione dei crediti e agli emolumenti relativi agli amministratori che si prevede di recuperare a fronte di redditi imponibili futuri. Nello specifico, la recuperabilità delle imposte anticipate è basata sugli imponibili fiscali attesi dalle società partecipanti il consolidato fiscale nel periodo riferito al Piano 2019-2021. Le imposte anticipate sono state calcolate utilizzando le aliquote in vigore a decorrere dal 1° gennaio 2018 (IRES 24 % ed IRAP 3,9%-4,82%).

Nota 7.

Crediti Commerciali

Crediti Commerciali

	Saldo al 31.12.2018	Saldo al 31.12.2017
Crediti verso clienti	668.062	1.130.230
Fondo Svalutazione crediti verso clienti	(143.000)	(411.745)
Crediti verso Società del Gruppo	3.737.207	3.893.933
TOTALE	4.262.269	4.612.418

I crediti commerciali risultano pari a:

- Euro 3.737 mila verso società del Gruppo principalmente dovute a management fees;
- Euro 668 mila per transazioni aventi ad oggetto beni o servizi prodotti od erogati dalla società nel territorio nazionale, tra le quali risulta iscritto un credito pari a Euro 665 mila riferito alla società Bassilichi e con la quale è in corso come già accennato un contenzioso, per cui nel corso dell'esercizio 2016 si era ritenuto opportuno procedere prudenzialmente ad accantonare Euro 140 mila come svalutazione crediti.

Si fa presente, che la Capogruppo nel 2017 aveva acquisito dalla società A&B S.p.A in liquidazione, un credito pari a Euro 462 mila ed il relativo fondo svalutazione pari a Euro 269 mila con il Comune di Augusta. Nell'ottobre del 2018 la Capogruppo ha accettato una proposta transattiva del Comune di

Augusta che prevedeva il pagamento di una somma massima pari a Euro 249 mila incassata nel corso del mese di novembre 2018. Pertanto, nell'esercizio in esame il fondo è stato utilizzato per Euro 213 mila e rilasciato contestualmente per Euro 56 mila a fronte di crediti non più recuperabili.

Il valore dei crediti commerciali iscritto a bilancio è esposto al netto del fondo svalutazione crediti pari ad Euro 143 mila, stanziato al fine di adeguare il valore nominale dei crediti al presumibile valore di realizzo. Si riporta di seguito la movimentazione del fondo svalutazione crediti.

Fondo Svalutazione Crediti

	Saldo al 31.12.2018	Saldo al 31.12.2017
Saldo iniziale	411.745	444.080
Accantonamenti	0	0
Utilizzi/rilasci	(268.745)	(32.335)
TOTALE	143.000	411.745

Le considerazioni sulle modalità di gestione del rischio di credito sono riportate al paragrafo 5.5.

Nota 8.

Altre attività e crediti diversi

Altre attività e crediti diversi

	Saldo al 31.12.2018	Saldo al 31.12.2017
Anticipi a fornitori per servizi	120	24.400
Crediti verso dipendenti	5.000	69.169
Credito Iva ed altre imposte indirette	174.165	185.103
Ratei e Risconti attivi	70.730	58.761
Altri crediti v/so società del Gruppo	12.146.557	9.714.404
TOTALE	12.396.572	10.051.837

La voce altri crediti verso Società del Gruppo rappresenta principalmente il credito da consolidato fiscale verso le società controllate.

Nota 9.

Crediti Tributari per imposte dirette

Crediti tributari per imposte dirette

	Saldo al 31.12.2018	Saldo al 31.12.2017
Crediti rimborsi IRES	46.673	46.673
TOTALE	46.673	46.673

La voce Crediti rimborsi IRES si riferisce ad un credito acquisito dalla Società nell'esercizio 2017 dalla controllata A&B S.p.a. in liquidazione e relativo ad una richiesta di rimborso per una pregressa situazione creditoria.

Nota 10.

Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti

Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti

	Saldo al 31.12.2018	Saldo al 31.12.2017
Crediti finanziari verso Società del Gruppo	19.436.234	22.915.779
TOTALE	19.436.234	22.915.779

La voce è composta interamente dai crediti verso le società controllate per un importo pari ad Euro 19.436 mila a fronte dell'attività di tesoreria centralizzata dalla Capogruppo, al netto di eventuali svalutazioni. In particolare, si segnala che nel corso dell'esercizio 2018 si è provveduto ad effettuare la svalutazione di una posizione creditoria verso una società controllata per Euro 738 mila.

Nota 11.

Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

	Saldo al 31.12.2018	Saldo al 31.12.2017
Depositi bancari e postali	25.712.934	14.883.979
Denaro e valori in cassa	107	168
TOTALE	25.713.041	14.884.147

Il saldo rappresenta le disponibilità liquide esistenti sui conti correnti bancari e postali e l'esistenza di valori in cassa alla data del 31 Dicembre 2018.

Nota 12.

Patrimonio Netto

Capitale Sociale e Riserve

Alla data del 31 Dicembre 2018, il capitale sociale di Be S.p.A interamente sottoscritto e versato è pari ad Euro 27.109.165 suddiviso in n. 134.897.272 azioni ordinarie prive di valore nominale. Le azioni di Be S.p.A sono negoziate nel segmento STAR del mercato MTA organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. Si rammenta che nell'esercizio 2013 l'aumento di capitale ha comportato l'integrale sottoscrizione delle n. 65.719.176 azioni ordinarie di nuova emissione, ad un prezzo di collocamento fissato in Euro 0,19 per ciascuna nuova azione, di cui 0,10 da imputare a Capitale Sociale, per un controvalore

complessivo pari a Euro 12.486.643,44, di cui Euro 6.571.917,60 a Capitale Sociale e 5.914.725,84 a Riserva Sovrapprezzo.

In data 26 aprile 2018 l'Assemblea degli Azionisti ha approvato il Bilancio di Esercizio di Be S.p.A. al 31 dicembre 2017 deliberando di destinare l'utile d'esercizio, pari di Euro 1.299.554,13, a Riserva legale per Euro 64.977,71 e la parte residua ad Utili a Nuovo, per Euro 1.234.576,42 e di distribuire dividendi lordi per complessivi Euro 2.697.945,44 pari ad Euro 0,020 per azione, attingendo agli utili a nuovo per Euro 1.234.576,42 e a parte delle riserva straordinaria per la componente residua pari ad Euro 1.463.369,02. Il dividendo è stato posto in pagamento in data 23 maggio 2018 - data stacco cedola n. 8 il 21 maggio 2018 e record date il 22 maggio 2018.

Le riserve sono pari ad Euro 14.204 mila e sono costituite:

- dalla "riserva legale" di Euro 454 mila, che mostra un incremento di Euro 65 mila a fronte della destinazione dell'utile dell'esercizio 2017;
- dalla "riserva straordinaria" di Euro 1.687 mila, che mostra un decremento netto di Euro 1.463 mila a fronte della distribuzione dei dividendi dell'esercizio 2017;
- dal residuo della "riserva sovrapprezzo azioni" per Euro 15.168 mila che risulta non movimentata nel 2018;
- da altre riserve negative per Euro 740 mila per gli oneri rilevati direttamente a patrimonio netto, relativi ai costi per gli aumenti di capitale per Euro 606 mila, alla contabilizzazione dei derivati IRS di copertura accesi su finanziamenti per Euro 74 mila e dall'effetto TFR IAS 19 per Euro 60 mila.
- dalla riserva negativa per le azioni proprie acquistate nel corso dell'esercizio 2018 per Euro 2.366 mila.

Al 31 Dicembre 2018 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
Be Think Solve Execute S.p.A	Italiana	2.697.975	2,00
Flottante		58.957.187	43,71
Totale		134.897.272	100,00

Le poste di Patrimonio netto sono così distinte secondo l'origine, la possibilità di utilizzazione, la distribuibilità e l'avvenuta utilizzazione nei tre esercizi precedenti:

Natura/Descrizione	Importo	Possibilità Utilizzo (*)	Quota Disponibile	Utilizzi nei 3 esercizi prec. per copertura perdita	Utilizzazioni eff. nei 3 es. prec. per altre ragioni
Capitale	27.109.165				
Riserva azioni proprie acquistate	(2.365.955)				
Riserva sovrapprezzo azioni	15.168.147	A,B	15.168.147		
Riserva legale	454.304	A,B	454.304		
Riserva straordinaria	1.687.354	A,B,C	1.687.354		
Altre Riserve	(740.050)				
Totale	41.312.965		17.309.805		
Quota non distribuibile			15.622.451		
Residua quota distribuibile			1.687.354		

Legenda: **A:** per aumento di capitale **B:** per copertura perdite **C:** per distribuzione ai soci

Piani di stock-option

La società non ha in essere piani di stock-option

Azioni proprie

Si ricorda che in data 26 aprile 2018 si è riunita, in seconda convocazione, l'assemblea degli Azionisti di Be, in sede ordinaria e straordinaria deliberando, tra l'altro, di approvare, su proposta del Consiglio di Amministrazione, il piano di acquisto e alienazione, in una o più volte, su base rotativa, di azioni ordinarie della Società sino a concorrenza del numero massimo consentito dalla legge (ad oggi rappresentato da un numero di azioni non superiore al 20% del capitale sociale), da determinarsi anche in funzione delle disposizioni di legge e regolamentari di tempo in tempo vigenti e del capitale sociale esistente al momento di ogni acquisto. La durata del piano d'acquisto è pari a 18 mesi dalla data della delibera di autorizzazione da parte dell'Assemblea. In merito all'acquisto e disposizione di azioni proprie in data 31 dicembre si è conclusa la seconda fase del piano di acquisto di azioni proprie il cui avvio è stato reso noto al mercato in data 24 maggio 2018. Al 31 dicembre 2018 la società ha in portafoglio n. 2.697.975 azioni ordinarie, iscritte a riduzione del patrimonio netto per un controvalore pari ad Euro 2.365.955.

Nota 13.

Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti

I debiti finanziari non correnti, pari ad Euro 15.418 mila circa, si riferiscono principalmente a debiti verso istituti di credito per finanziamenti chirografari a medio lungo termine per le quote con scadenze oltre 12 mesi.

Debiti finanziari ed altre passività non correnti

	Saldo al 31.12.2018	Saldo al 31.12.2017
Debiti finanziari verso istituti di credito non correnti	15.418.268	12.020.559
TOTALE	15.418.268	12.020.559

I finanziamenti a medio e lungo termine in corso al 31 Dicembre 2018 e le relative scadenze risultano i seguenti:

Finanziamenti M/L Termine	Saldo al 31.12.2018	< 1 Anno	>1<2 Anni	>2<3 Anni	>3<4 Anni	>4 Anni
Finanziamenti con scadenza 2019	1.129.439	1.129.439	0	0	0	0
Finanziamenti con scadenza 2020	5.259.337	3.292.356	1.966.981	0	0	0
Finanziamenti con scadenza 2021	8.961.043	3.359.924	3.386.384	2.214.736	0	0
Finanziamenti con scadenza 2022	0	0	0	0	0	0
Finanziamenti con scadenza 2023	10.000.000	2.198.627	2.211.665	2.225.076	2.238.467	1.126.164
TOTALE FINANZIAMENTI	25.349.819	9.980.346	7.565.030	4.439.812	2.238.467	1.126.164

Nel corso del 2018 la Be S.p.A. ha stipulato nuovi finanziamenti a medio lungo termine per un totale di Euro 14.000 mila mentre nell'esercizio i rimborsi effettuati, su finanziamenti a medio e lungo termine, ammontano ad Euro 8.756 mila

Tra i debiti finanziari a lungo si segnala l'effetto negativo derivante dall'applicazione congiunta dell'*amortizing cost* e del *fair value* dei contratti IRS a copertura del rischio incremento del tasso su un finanziamento a tasso variabile acceso nel 2015 e su un secondo finanziamento a tasso variabile acceso nel corso del 2018, per totali Euro 49 mila.

Relativamente all'esercizio 2018 i *covenant* presenti su alcuni finanziamenti in essere risultano rispettati. Si segnala che il valore equo dei suddetti finanziamenti è sostanzialmente allineato al valore contabile degli stessi. Le condizioni di finanziamento sono rappresentative di negoziazioni avvenute in differenti periodo di tempo che rispecchiano la durata del finanziamento, eventuali garanzie prestate, le condizioni di mercato nonché il merito creditizio del Gruppo alla data di sottoscrizione.

Nota 14.

Fondi rischi e oneri futuri

I fondi rischi ed oneri hanno avuto nel corso dell'esercizio la seguente movimentazione:

Fondi rischi e oneri futuri

	Saldo al 31.12.2017	Incrementi	Decrementi	Saldo al 31.12.2018
Fondi rischi su personale LT	41.078	0	(5.000)	36.078
Altri fondi rischi ed oneri	1.683.023	1.590.000	(451.023)	2.822.000
TOTALE	1.724.101	1.590.000	(456.023)	2.858.078

Il fondo rischi su personale pari a Euro 36 mila al 31 Dicembre 2018 è stato utilizzato per Euro 5 mila, a fronte delle conciliazioni con i dipendenti avvenute nel corso dell'esercizio.

Il saldo della voce “Altri fondi rischi ed oneri” è pari ad Euro 2.822 mila. L’incremento dell’esercizio pari a Euro 1.590 mila è relativo agli accantonamenti di emolumenti variabili degli amministratori esecutivi e dei “*key partners*” al raggiungimento degli obiettivi triennali definiti dal piano industriale 2017-2019.

Il decremento dell’esercizio pari ad Euro 451 mila fa riferimento alla chiusura del contenzioso di vecchia data tra KS Italia e Be Solutions, a seguito dell’accordo transattivo sottoscritto nel corso dell’esercizio.

Nota 15.

Benefici verso dipendenti

Benefici verso dipendenti (TFR)

	Saldo al 31.12.2017	Utilizzo	Incrementi	Perdite (utile)attuariali riconosciuta	Saldo al 31.12.2018
Fondo TFR	173.100	(3.359)	2.229	(3.665)	168.305
TOTALE	173.100	(3.359)	2.229	(3.665)	168.305

Il decremento del fondo TFR pari a Euro 5 mila è relativo:

- all’incremento per accantonamento per Euro 2 mila;
- all’utilizzo per TFR anticipato per Euro 3 mila;
- al decremento relativo all’effetto attuariale ai fini dello IAS 19R 2018 per circa Euro 4 mila.

La passività iscritta in bilancio è composta come segue:

	Saldo al 31.12.2018
Valore attuale dell’obbligazione	171.970
(Perdita)/utile attuariale rilevato tra le altre componenti del conto economico complessivo	(3.665)
Passività iscritta in bilancio	168.305

Il costo relativo alla passività è composto come segue:

	Esercizio 2018
Interessi passivi	2.228
Riduzioni ed estinzioni	0
Costo previdenziale per prestazioni passate	0

Le assunzioni utilizzate ai fini della determinazione dell’obbligazione verso i dipendenti per il Trattamento di Fine Rapporto sono le seguenti:

Principali Ipotesi Attuariali	Percentuale
Tasso annuo attualizzazione	1,57%
Tasso annuo inflazione	1,50%
Tasso annuo incremento TFR	2,63%
Incremento annuo retribuzioni	1,00%
Frequenza di anticipazione del TFR/anni anzianità	2,00%
Anni anzianità/tasso annuo di turn-over: fino a 10 anni	4,00%
Anni anzianità/tasso annuo di turn-over: da 10 anni a 30 anni	4,00%
Anni anzianità/tasso annuo di turn-over oltre 30 anni	6,00%

Di seguito si riportano le informazioni aggiuntive richieste dallo IAS19 emendato:

- analisi di sensitività:

Società	variazione delle ipotesi						
	TFR	freq. turnover		tasso inflazione		tasso attualizzazione	
		+1%	-1%	+ 1/4 %	- 1/4 %	+ 1/4 %	- 1/4 %
Be S.p.A.	168.305	167.657	169.046	170.642	166.017	164.653	172.105

Indicazione del contributo per l'esercizio successivo* e della durata media finanziaria dell'obbligazione per i piani a beneficio definito:

Società	Service Cost	Duration del piano
Be S.p.A.	0	9,5

* Il service cost risulta nullo in applicazione della metodologia adottata per le Società con in media almeno 50 dipendenti nel corso del 2006.

Il numero medio dei dipendenti dell'esercizio 2018, per categoria è evidenziato nella tabella seguente:

Descrizione

	N.medio esercizio corrente	N.medio esercizio precedente
Dirigenti	8	7
Quadri	11	8
Impiegati	27	31
Apprendisti	1	2
Stagisti	0	0
Totale	47	48

Nota 16.**Imposte differite****Imposte differite**

	Saldo al 31.12.2017	Incrementi	Decrementi	Riclassifica	Saldo al 31.12.2018
Imposte differite	2.930.994				2.930.994
TOTALE	2.930.994	0	0	0	2.930.994

La natura delle imposte differite è dettagliata nella seguente tabella:

Dettaglio imposte differite	2017		2018	
	Differenza Temporanea	Imposta	Differenza temporanee	Imposta
<i>(valori espressi in migliaia di Euro)</i>				
Avviamento	10.170	2.931	10.170	2.931
TOTALE	10.170	2.931	10.170	2.931

Nel corso dell'esercizio non sono state accantonate imposte differite. Per maggiori dettagli si rimanda alla Nota 31.

Nota 17.**Altre passività non correnti****Altre passività non correnti**

	Saldo al 31.12.2018	Saldo al 31.12.2017
Altre passività non correnti	556.222	556.222
TOTALE	556.222	556.222

Le altre passività non correnti pari a Euro 556 mila si riferiscono al debito per penali ricevute dalla società Basilichi nel corso del 2009 interamente contestate dalla Società per cui risulta iscritto un credito di pari importo per cui si rimanda alla nota n.5.

Nota 18.**Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti**

	Saldo al 31.12.2018	Saldo al 31.12.2017
Debiti finanziari verso istituti di credito	19.219.561	10.968.988
Debiti finanziari verso Società del Gruppo	14.830.783	16.013.550
Altri debiti finanziari	112.326	32.110
TOTALE	34.162.670	27.014.648

I debiti correnti verso istituti di credito risultano costituiti principalmente per Euro 9.980 mila dalle quote a breve per finanziamenti con scadenza a medio e a lungo termine, per Euro 6.556 mila da due finanziamenti verso istituti di credito di cui il primo pari ad Euro 1.556 mila a breve termine da rimborsare entro marzo 2019 ed il secondo pari ad Euro 5.000 mila da rimborsare in un'unica soluzione entro ottobre 2019, per Euro 2.408 mila da finanziamento fornitori e per Euro 276 mila da anticipi fatture.

Risultano debiti finanziari verso le altre società del Gruppo pari a Euro 14.831 mila; tali debiti si riferiscono ai rapporti di Cash-pooling e conti reciproci intrattenuti dalla Capogruppo con le società del Gruppo al fine di ottimizzare la gestione di tesoreria a livello di Gruppo. Gli altri debiti finanziari pari ad Euro 112 mila si riferiscono principalmente agli interessi maturati e non liquidati sui rapporti di Cash-pooling e conti reciproci interni.

Indebitamento finanziario netto

L'indebitamento finanziario netto al 31 Dicembre 2018 è pari a Euro 4.432 mila circa contro Euro 1.235 mila circa al 31 Dicembre 2017; di seguito si riporta il prospetto di dettaglio. Per i commenti alle singole voci si rimanda a quanto esposto in precedenza alle note 10, 11, 13 e 18.

Posizione finanziaria netta

	31.12.2018	31.12.2017	Δ	Δ%
Cassa e liquidità bancaria	25.713.041	14.884.147	10.828.894	72,7%
A Liquidità	25.713.041	14.884.147	10.828.894	72,7%
B Crediti finanziari correnti	19.436.234	22.915.779	(3.479.545)	(15,2%)
Debiti bancari correnti	(9.310.959)	(2.911.642)	(6.399.317)	n.a.
Quota corrente indebitamento a m/l termine	(9.980.346)	(8.089.456)	(1.890.890)	23,7%
Altri debiti finanziari correnti	(14.871.365)	(16.013.550)	1.142.185	(7,1%)
C Indebitamento finanziario corrente	(34.162.670)	(27.014.648)	(7.148.022)	26,4%
D Posizione finanziaria netta corrente (A+B+C)	10.986.605	10.785.278	201.327	1,9%
Debiti bancari non correnti	(15.418.268)	(12.020.559)	(3.397.709)	28,3%
E Posizione finanziaria netta non corrente	(15.418.268)	(12.020.559)	(3.397.709)	28,3%
F Posizione finanziaria netta (D+E)	(4.431.663)	(1.235.281)	(3.196.382)	n.a.

Rispetto alla tabella precedente si precisa che:

- i crediti finanziari correnti fanno riferimento interamente a crediti verso le società controllate;
- i debiti correnti si riferiscono per Euro 19.291 mila a debiti correnti verso il sistema bancario di cui Euro 276 mila per utilizzi di affidamenti a breve termine sottoforma di anticipi bancari, Euro 8.964 mila per utilizzi di affidamenti a breve termine sottoforma di finanziamento fornitori e finanziamenti a breve termine, per Euro 71 mila per interessi maturati e non liquidati al 31 dicembre 2018 e per Euro 9.980 mila relativi alla quota in scadenza nell'esercizio successivo dei finanziamenti a medio e a lungo termine in essere;
- gli altri debiti finanziari correnti si riferiscono per Euro 14.831 mila a debiti verso le società controllate e per 40 mila ad altri debiti finanziari correnti;
- i debiti bancari non correnti pari ad Euro 15.418 mila fanno riferimento alla quota dei finanziamenti in essere con scadenza oltre l'esercizio successivo per totali Euro 15.369 mila, al netto dell'effetto negativo derivante dall'applicazione dell' *amortizing cost* e della valutazione del derivato per totali Euro 49 mila circa.

Di seguito si evidenziano gli effetti delle modifiche al principio contabile internazionale IAS 7 apportate dalla pubblicazione del documento “*Disclosure Initiative (Amendments to IAS 7)*”.

(Valori in migliaia di Euro)	31.12.2017	Flusso Monetario ¹	Flussi non monetari				31.12.2018
			Variazione Area Consolidamento ²	Differenze cambio	Variaz. Fair Value	Altre variazioni	
Indebitamento finanziario non corrente	(12.020.559)	(3.397.709)	0	0	0	0	(15.418.268)
Indebitamento finanziario corrente	(27.014.648)	(11.648.022)	0	0	0	4.500.000	(34.162.670)
Crediti finanziari correnti	22.915.779	(5.911.092)	0	0	0	2.431.547	19.436.234
Passività nette derivanti da attività finanziamento	(16.119.428)	(20.956.823)	0	0	0	6.931.547	(30.144.704)
Liquidità	14.884.147	10.828.894	0	0	0	0	25.713.041
Indebitamento finanziario netto	(1.235.281)	(10.127.929)	0	0	0	6.931.547	(4.431.663)

Nota 19.

Debiti Commerciali

Debiti commerciali

	Saldo al 31.12.2018	Saldo al 31.12.2017
Debiti verso fornitori	528.490	377.328
Debiti verso Società del Gruppo	1.404.011	627.002
Debiti verso altre Parti Correlate	23.737	23.992
TOTALE	1.956.238	1.028.322

I debiti commerciali sono sorti in seguito ad acquisto di beni o servizi effettuati nel territorio nazionale ed hanno scadenza entro 12 mesi. Tali importi si riferiscono sostanzialmente a forniture di servizi ed attrezzature, nonché a canoni di noleggio e manutenzione.

¹ Flussi esposti nel Rendiconto Finanziario.

² Per le operazioni di acquisizioni/dismissioni si rimanda al paragrafo 2.13”Aggregazioni Aziendali avvenute nel periodo di riferimento.

Nota 20.**Debiti tributari****Debiti tributari**

	Saldo al 31.12.2018	Saldo al 31.12.2017
Debiti per IRES	361.046	29.480
TOTALE	361.046	29.480

Al 31 Dicembre 2018 la Società presenta una situazione debitoria verso l'Erario, per imposte correnti relative a IRES per Euro 361 mila.

Nota 21.**Altre passività e debiti diversi****Altre passività e debiti diversi**

	Saldo al 31.12.2018	Saldo al 31.12.2017
Debiti verso Istituti previdenziali e di sicurezza sociale	162.919	165.661
Debiti verso dipendenti	195.446	451.154
Debiti per Iva e ritenute	103.176	188.407
Ratei e risconti passivi	25.218	14.365
Altri Debiti	6.499.402	6.920.597
Altri debiti verso Società del Gruppo	0	1.468.416
TOTALE	6.986.161	9.208.600

La voce debiti verso istituti previdenziali e di sicurezza sociale è relativa ai contributi a carico dell'azienda che verranno versati all'Erario nell'anno successivo mentre la voce debiti verso dipendenti ricomprende i debiti per la parte maturata di ferie e permessi maturati ma non goduti al 31 dicembre 2018.

La voce altri debiti pari a Euro 6.499 mila comprende principalmente Euro 5 milioni relativi alla caparra confirmatoria ricevuta in relazione alla sottoscrizione di un accordo Quadro con primario istituto di credito italiano, debiti verso Amministratori per Euro 689 mila, debiti diversi per Euro 771 mila riferiti a premi variabili da distribuire al raggiungimento degli obiettivi triennali definiti dal piano industriale 2018-2020 e debiti per contenziosi definiti pari a Euro 39 mila riferiti a conciliazioni sottoscritte con alcuni dipendenti.

4. Analisi della composizione delle principali voci del Conto Economico

Nota 22.

Ricavi operativi

Ricavi operativi

	Esercizio 2018	Esercizio 2017
Ricavi da Società del Gruppo	4.581.544	4.875.345
TOTALE	4.581.544	4.875.345

I ricavi operativi sono rappresentati sostanzialmente dall'addebito alle Società controllate di servizi di direzione svolti a livello centrale (*management fees*) e *royalties* sul marchio Be.

Nota 23.

Altri Ricavi e proventi

Altri ricavi e proventi

	Esercizio 2018	Esercizio 2017
Altri ricavi e proventi	995.272	151.499
Altri ricavi da Società del Gruppo	1.237.994	564.007
TOTALE	2.233.266	715.506

Gli altri ricavi e proventi verso Società del Gruppo fanno riferimento ad acquisti centralizzati e riaddebitati per competenza alle varie società del Gruppo mentre gli altri ricavi e proventi si riferiscono principalmente a sopravvenienze attive.

Nota 24.

Materie prime e materiali di consumo

Costo delle materie prime e materiali di consumo

	Esercizio 2018	Esercizio 2017
Acquisto materie prime e materiali di consumo	1.696	1.530
TOTALE	1.696	1.530

La voce contiene principalmente costi legati per l'acquisto di materiali di consumo.

Nota 25.**Costi per servizi e prestazioni****Costi per servizi e prestazioni**

	Esercizio 2018	Esercizio 2017
Prestazioni di terzi, consulenze	48.154	9.681
Compensi amministratori e sindaci	1.728.323	1.600.771
Costi commerciali	133.618	145.827
Spese pulizia, vigilanza e altri servizi generali	808.442	528.746
Servizi di manutenzioni, assistenza	18.366	11.007
Utenze e telefonia	26.784	18.789
Consulenza - servizi amministrativi	2.044.428	1.228.366
Altri servizi (riaddebiti, commissioni, ecc.)	11.356	17.854
Commissioni bancarie e di factoring	193.809	206.239
Assicurazioni	108.419	110.607
Noleggi e affitti	77.759	67.412
Costi per servizi da Società Controllate	1.909.307	749.241
Costi per servizi da altre Parti Correlate	154.970	92.498
TOTALE	7.263.735	4.787.038

I costi per servizi e prestazioni ammontano ad Euro 7.264 mila contro un importo pari ad Euro 4.787 mila riferito all'esercizio precedente.

I compensi agli amministratori e sindaci ammontano a Euro 1.728 mila; per dettagli si rimanda ad apposito prospetto allegato al paragrafo n.5.8.

I costi commerciali pari a Euro 134 mila comprendono i costi per servizio relativi all'area Investor Relations.

La voce altri servizi generali, pari a Euro 808 mila, comprende prevalentemente (Euro 692 mila) tutti i costi sostenuti dalla Capogruppo e successivamente riaddebitati per competenza alle varie società del Gruppo.

Le consulenze e i servizi amministrativi pari ad Euro 2.044 mila fanno riferimento principalmente a servizi di revisione contabile, di elaborazione paghe in outsourcing, di consulenza fiscale e legale nonché di ulteriori consulenze professionali specifiche.

I costi per servizi da società del Gruppo, pari a complessivi Euro 1.909 mila, sono relativi a prestazioni ricevute da altre società del gruppo ivi compresi i distacchi del personale e la quota parte degli affitti delle sedi sociali.

I costi per servizi delle altre parti correlate fanno riferimento ai contratti di servizio stipulati con IR Top, T.I.P. e Talent Garden (in merito si rimanda alla nota 5.4).

Nota 26.**Costi per personale****Costi del personale**

	Esercizio 2018	Esercizio 2017
Salari e stipendi	2.613.226	2.383.103
Oneri sociale	762.111	620.621
Trattamento di fine rapporto	162.110	150.011
Altri costi del personale	40.503	38.431
TOTALE	3.577.950	3.192.166

I costi del personale, pari ad Euro 3.578 mila rappresentano il costo complessivo sostenuto per il personale dipendente, comprensivo degli oneri accessori, dell'accantonamento del TFR maturato e di quello maturato e liquidato nel corso dell'esercizio, dei premi bonus aziendali, nonché dei ratei delle mensilità aggiuntive, ferie maturate e non godute al 31 dicembre 2018 e riposi compensativi.

Nota 27.**Altri costi operativi****Altri costi operativi**

	Esercizio 2018	Esercizio 2017
Oneri diversi di gestione	330.381	147.870
Costi per operazioni con parti correlate	0	13.200
TOTALE	330.381	161.070

Questa voce accoglie tutti i costi che hanno natura residuale quali sopravvenienze passive diritti camerali, multe, penalità derivanti dai servizi resi e dalle attività operative effettuate, imposte e tasse non sui redditi.

Nota 28.**Ammortamenti****Ammortamenti**

	Esercizio 2018	Esercizio 2017
Ammortamento Immobilizzazioni Materiali	1.514	1.947
Ammortamento Immobilizzazioni Immateriali	3.667	500
TOTALE	5.181	2.447

Gli ammortamenti sono stati calcolati in base al deperimento subito dai beni ed imputati contabilmente in diminuzione del valore dei singoli beni.

Nota 29.

Accantonamenti a fondi

Accantonamenti a fondi

	Esercizio 2018	Esercizio 2017
Accantonamento ad altri fondi rischi e oneri futuri	1.590.000	1.232.000
TOTALE	1.590.000	1.232.000

Gli accantonamenti dell'esercizio fanno riferimento alla stima di competenza dell'eventuale emolumento che verrà riconosciuto agli Amministratori esecutivi e ai "key partners" al raggiungimento degli obiettivi triennali definiti dal piano industriale 2017-2019 per Euro 1.590 mila.

Nota 30.

Proventi, Oneri finanziari, Svalutazioni di attività finanziarie

Proventi e Oneri della Gestione finanziaria

	Esercizio 2018	Esercizio 2017
Proventi finanziari	7.674.508	4.490.569
Oneri finanziari	(423.645)	(412.231)
Svalutazioni di attività finanziarie	(738.329)	0
TOTALE	6.512.534	4.078.338

Di seguito si riporta il dettaglio dei proventi e degli oneri finanziari.

Dettaglio interessi e proventi finanziari

	Esercizio 2018	Esercizio 2017
Interessi attivi c/c bancari e interessi di mora	3.923	5.129
Proventi finanziari e Dividendi da Società del Gruppo	7.670.585	4.485.440
TOTALE	7.674.508	4.490.569

Dettaglio interessi e oneri finanziari

	Esercizio 2018	Esercizio 2017
Interessi passivi c/c bancari	47.022	20.393
Interessi passivi factoring e anticipi fatture	10.561	4.400
Interessi passivi su finanziamenti	357.761	377.786
Altri oneri finanziari	3.669	3.664
Oneri finanziari da Società del Gruppo	4.632	5.988
TOTALE	423.645	412.231

I proventi finanziari da società del Gruppo si riferiscono ai dividendi distribuiti, nel corso del 2018, dalle controllate Be Consulting per Euro 4.500 mila e dalla Be Solutions per Euro 2.600 mila; i proventi finanziari verso le controllate per Euro 571 mila. Gli oneri finanziari verso le società del Gruppo relativo sono pari a Euro 5 mila. Le svalutazioni di attività finanziarie fanno riferimento alla svalutazione di una posizione creditoria verso una società controllata per Euro 738 mila.

Nota 31.

Imposte correnti e differite

Imposte correnti e differite

	Esercizio 2018	Esercizio 2017
Imposte correnti	3.272.005	1.841.604
Rettifiche anni precedenti imposte IRES	(66.242)	11.135
Imposte anticipate e differite	(2.036.076)	(846.123)
TOTALE	1.169.687	1.006.616

La voce imposte correnti nel 2018 è riferibile al beneficio IRES di competenza della Capogruppo derivante dai conguagli relativi al Consolidato Fiscale per Euro 3.272 mila. La società ha esercitato, congiuntamente con le proprie controllate, l'opzione relativa al regime di tassazione del consolidato nazionale, di cui agli articoli 117 e seguenti del TUIR. Nello specifico, Euro 991 mila sono dovute al trasferimento al consolidato delle perdite fiscali dell'anno, Euro 2.278 mila si riferiscono al trasferimento di perdite fiscali pregresse ed Euro 3 mila sono proventi per trasferimento di interessi passivi al consolidato fiscale. Si segnala che Euro 66 mila di rettifiche anni precedenti imposte IRES deriva dall'adeguamento del bilancio al Consolidato Nazionale 2018 (reddito 2017) a seguito di un nuovo conteggio delle imposte per errato ACE calcolato al 31.12.2017. La voce imposte anticipate è riferibile all'utilizzo di imposte anticipate per Euro 2.036 mila.

Di seguito si espone la riconciliazione tra l'onere teorico risultante dal bilancio e l'onere fiscale teorico.

Riconciliazione tra onere fiscale da bilancio e onere fiscale teorico IRES*(valori in Euro)*

Descrizione	Valore	Imposte
Risultato prima delle imposte	558.402	
Onere fiscale teorico (%)	24%	134.016
<i>Differenze temporanee tassabili in esercizi successivi:</i>		
Ammortamento avviamenti	(8.467)	
Differenze temporanee tassabili in esercizi successivi:	(8.467)	(2.032)
<i>Differenze temporanee deducibili in esercizi successivi:</i>		
Prestazioni non ultimate al 31.12.2018	650.007	
Accantonamenti (non deducibili) fondo rischi e oneri futuri	780.000	
Accantonamento per svalutazione crediti	716.256	
Differenze temporanee deducibili in esercizi successivi:	2.146.263	515.103
<i>Rigiro delle differenze temporanee da esercizi precedenti:</i>		
Prestazioni di servizio non ultimate al 31.12.2018	(616.508)	
Utilizzo altri fondi rischi e oneri futuri	(520.000)	
Rigiro delle differenze temporanee da esercizi precedenti:	(1.136.508)	(272.762)
<i>Differenze che non si riverseranno negli esercizi successivi</i>		
Costi indeducibili in tutto o in parte	2.307.592	
Variazioni in diminuzione permanenti	(7.995.624)	
Differenze che non si riverseranno negli esercizi successivi	(5.688.032)	(1.365.128)
- Imponibile fiscale	(4.128.342)	(990.802)
Indennizzo perdite fiscali		3.269.090
Oneri trasferimento interessi passivi		2.916
Rettifiche imposte anni precedenti		(66.242)
IRES corrente sul reddito dell'esercizio		3.205.764

Riconciliazione tra onere fiscale da bilancio e onere fiscale teorico IRAP*(valori in Euro)*

Descrizione	Valore	Imposte
Differenza tra valore e costi della produzione	(6.692.462)	
Costi non rilevanti ai fini IRAP	5.865.776	
Costi del personale deducibili	(4.238.459)	
	(5.065.145)	
- Onere fiscale teorico (%)	4,24%	(214.772)
<i>Rigiro delle differenze temporanee da esercizi precedenti:</i>		
Variazioni in aumento	1.344.482	
Variazioni in diminuzione	(464.717)	
Rigiro delle differenze temporanee da esercizi precedenti:	879.765	37.304
- Imponibile Irap	(4.185.379)	
IRAP corrente sul reddito dell'esercizio		

L'aliquota effettiva dell'onere fiscale teorico pari al 4,24% risulta dalla ripartizione del valore della produzione su singola regione.

Nella tabella seguente si evidenziano le perdite riportabili per anno di formazione:

	2007	2008	2009	2010	2011	Totale
Be S.p.A	0	778	1.331	720	1.436	4.265
TOTALE	0	778	1.331	720	1.436	4.265

La natura delle imposte anticipate è principalmente dettagliata nella seguente tabella:

	Esercizio 2017		Esercizio 2018	
	Differenza temporanea	Imposta	Differenza temporanea	Imposta
Perdite fiscali Pregresse	13.758	3.302	4.265	1.024
Compensi amministratori	616	148	650	156
Accantonamento f.do rischi e oneri futuri	520	125	780	187
Fondo Svalutazione credito	0	0	716	172
TOTALE	14.894	3.575	6.411	1.539

Si segnala che, nel corso dell'esercizio 2018, l'80% del reddito imponibile maturato in capo al consolidato fiscale, per un importo pari ad Euro 9.493 mila, è stato compensato azzerando le perdite fiscali pregresse apportate al consolidato della Società nell'anno 2007 e parzialmente nell'anno 2008.

5. Altre informazioni

5.1 Passività potenziali e contenziosi in corso

Be Think, Solve, Execute S.p.A. è parte di procedimenti giudiziari promossi davanti a diverse autorità giudiziarie con alcuni soggetti terzi, nonché controversie di natura giuslavoristica, aventi ad oggetto l'impugnativa di licenziamento da parte di dipendenti della Società. Be, anche sulla base dei pareri ricevuti dai propri legali, ha in essere appositi fondi per un totale di Euro 179 mila, ritenuti congrui a coprire passività che possano derivare da tali contenziosi.

In riferimento alla controversia Bassilichi (ex Sapad Servizi S.p.A.), il cui credito commerciale vantato dalla società è oggetto di contenzioso, si segnala che allo stato attuale del dibattimento vi sono ragionevoli motivi per veder riconosciute le ragioni agite da Be S.p.A..

5.2 Impegni

Al 31 Dicembre 2018 la società ha in essere fidejussioni prestate a terzi e rilasciate a garanzia di contratti aventi ad oggetto affitto di immobili, oppure per far fronte a richieste espresse in bandi pubblici di gare per complessivi Euro 399 mila nell'interesse delle società controllate.

5.3 Eventi ed operazioni significative non ricorrenti

Nell'esercizio in commento la Società non ha contabilizzato oneri e proventi non ricorrenti ai sensi della delibera Consob 15519 del 27.7.2006.

5.4 Rapporti con parti correlate

Il Consiglio di Amministrazione della Società ha adottato, in data 1 marzo 2014, un nuovo "Regolamento con Parti Correlate", che ha sostituito quello precedentemente in vigore approvato in data 12 marzo 2010. Si rinvia per maggiori dettagli a detto documento pubblicato sul sito della Società (www.be-tse.it). Si segnala che il Consiglio di Be ha approvato una nuova versione della procedura per le operazioni con parti correlate della Società. La Procedura è stata modificata allo scopo di riflettere alcune modifiche apportate da Consob al Regolamento Operazioni Parti Correlate (con delibera del 22 marzo u.s.) allo scopo di allineare la normativa nazionale a quella prevista da "Market Abuse Regulation".

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

Le parti correlate del Gruppo Be con le quali si sono rilevate transazioni economiche - patrimoniali al 31 dicembre 2018 risultano essere: T.I.P. Tamburi Investment Partners S.p.A e Ir Top Consulting S.r.l. e Talent Garden S.p.A.

Per quanto concerne i Signori Stefano Achermann e Carlo Achermann e le società da essi controllate - Carma Consulting S.r.l., iFuture S.r.l. e Innishboffin S.r.l. - le transazioni economiche intercorse nel periodo fanno sostanzialmente riferimento ai rapporti di remunerazione per le cariche di Dirigenti ed Amministratori delle società del Gruppo e non sono indicate nel prospetto sotto riportato così come le remunerazioni degli altri membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale.

Relativamente alla Talent Garden S.p.A, di cui la società del Gruppo Be Solutions S.p.A detiene una partecipazione pari al 1,67% del capitale sociale, si precisa che il Presidente del Consiglio di Amministrazione, Signor Davide Dattoli è stato nominato Consigliere della Capogruppo Be S.p.A. con atto del 27 aprile 2017 e le transazioni economiche intercorse nel periodo fanno riferimento a servizi erogati nei confronti di alcune società del Gruppo.

Si ricorda inoltre che per la Capogruppo Be Spa le parti correlate sono anche le società controllate direttamente ed indirettamente.

Di seguito si riportano i valori al 31 Dicembre 2018 relativi ai rapporti con le parti correlate.

Tabella crediti e debiti al 31 Dicembre 2018 con parti correlate

	<i>Crediti</i>			<i>Debiti</i>		
	Crediti comm.li	Altri Crediti	Crediti Finanziari	Debiti comm.li	Altri debiti	Debiti Finanziari
Be Consulting S.p.A	1.992.620	11.638.051	0	815.492	0	7.006.530
Be Solutions S.p.A	1.724.787	175.673	14.412.706	459.239	0	0
Iquii Srl	0	153.426	524.667	0	0	0
Juniper Srl	0	0	7.452	0	0	0
Be Poland	0	0	0	0	0	1.554.754
Fimas	0	0	0	0	0	6.089
Paystrat SL	0	0	469.104	0	0	0
i-Be Ltd-Italian Branch	0	179.407	0	0	0	3.858.222
i Be Think Solve Execute Ltd	0	0	3.524.274	0	0	0
Targit GmbH Wien	0	0	498.031	43.093	0	0
Be TSE Switzerland	0	0	0	0	0	2.500
Be Think Solve Execute GmbH	0	0	0	86.187	0	2.402.688
Be Ukraina	19.800	0	0	0	0	0
Totale Società del Gruppo	3.737.207	12.146.557	19.436.234	1.404.011	0	14.830.783
T.I.P. S.p.A.	0	0	0	15.150	0	0
Ir Top S.r.l.	0	0	0	8.587	0	0
Totale Altre Correlate	0	0	0	23.737	0	0
TOTALE	3.737.207	12.146.557	19.436.234	1.427.748	0	14.830.783

Tabella crediti e debiti al 31 Dicembre 2017 con parti correlate

	<i>Crediti</i>			<i>Debiti</i>		
	Crediti comm.li	Altri Crediti	Crediti Finanziari	Debiti comm.li	Altri debiti	Debiti Finanziari
Be Consulting S.p.A	2.262.352	9.546.004	0	169.831	0	9.059.523
Be Solutions S.p.A	1.616.581	0	19.210.046	457.172	1.468.416	0
Iquii Srl	0	100.347	539.246	0	0	0
Be Poland	0	0	0	0	0	322.695
i-Be Ltd-Italian Branch	15.000	68.052	0	0	0	3.926.235
i Be Think Solve Execute Ltd	0	0	2.486.388	0	0	0
Targit GmbH Wien	0	0	0	0	0	1.341.285
Be TSE Switzerland	0	0	0	0	0	2.546
Be Think Solve Execute GmbH	0	0	0	0	0	1.361.266
Be Sport LTD	0	0	680.099	0	0	0
Totale Società del Gruppo	3.893.933	9.714.403	22.915.779	627.003	1.468.416	16.013.550
T.I.P. S.p.A.	0	0	0	18.450	0	0
Ir Top S.r.l.	0	0	0	5.542	0	0
Totale Altre Correlate	0	0	0	23.992	0	0
TOTALE	3.893.933	9.714.403	22.915.779	650.995	1.468.416	16.013.550

Tabella ricavi e costi esercizio 2018 con parti correlate

	<u>Ricavi</u>			Servizi	<u>Costi</u>	
	Ricavi	Altri ricavi	Proventi Finanziari		Altri Costi / Accanton. Fondo	Oneri Finanziari
Be Consulting S.p.A	2.559.168	217.908	83.238	1.169.092	0	0
Be Solutions S.p.A	2.022.376	914.532	252.380	579.978	0	0
Iquii Srl	0	13.518	7.161	118.523	0	0
Juniper Srl	0	0	9	0	0	0
Be Poland	0	7.693	570	0	0	0
Fimas	0	0	3.797	0	0	0
Paystrat SL	0	0	573	0	0	0
i-Be Ltd-Italian Branch	0	15.000	1.206	0	0	4.632
i Be Think Solve Execute Ltd	0	0	115.166	0	0	0
Targit GmbH Wien	0	0	27.137	0	0	0
Be Think Solve Execute GmbH	0	7.693	56.268	41.714	0	0
Be Ukraina	0	61.650	0	0	0	0
Be Sport LTD	0	0	23.080	0	738.329	0
Totale Società del Gruppo	4.581.544	1.237.994	570.585	1.909.307	738.329	4.632
T.I.P. S.p.A.	0	0	0	60.000	0	0
Ir Top Consulting S.r.l.	0	0	0	29.970	0	0
Talent Garden	0	0	0	65.000	0	0
Totale Altre Correlate	0	0	0	154.970	0	0
TOTALE	4.581.544	1.237.994	570.585	2.064.277	738.329	4.632

Tabella ricavi e costi esercizio 2017 con parti correlate

	<u>Ricavi</u>			Servizi	<u>Costi</u>	
	Ricavi	Altri ricavi	Proventi Finanziari		Costi/Accanton. Fondo	Oneri Finanziari
Be Consulting S.p.A	2.909.878	64.407	1.685	172.727	0	0
Be Solutions S.p.A	1.965.467	471.241	281.642	576.514	0	0
Iquii Srl	0	13.359	3.721	0	0	0
Be Poland	0	0	0	0	0	5.941
i Be Ltd-Italian Branch	0	15.000	6.612	0	0	0
i Be Think Solve Execute Ltd	0	0	97.223	0	0	0
Targit GmbH Wien	0	0	8.979	0	0	0
Be TSE Switzerland	0	0	0	0	0	47
Be Think Solve Execute GmbH	0	0	32.278	0	0	0
Be Sport LTD	0	0	25.671	0	0	0
Totale Società del Gruppo	4.875.345	564.007	457.811	749.241	0	5.988
T.I.P. S.p.A.	0	0	0	60.000	13.200	0
Ir Top S.r.l.	0	0	0	32.498	0	0
Totale Altre Correlate	0	0	0	92.498	13.200	0
TOTALE	4.875.345	564.007	457.811	841.739	13.200	5.988

I rapporti infragruppo servono per ottimizzare le reciproche sinergie e per conseguire economie di scala; i corrispettivi sono allineati ai valori di mercato e si tratta esclusivamente di rapporti di carattere

commerciale o finanziario, in quanto le singole società sono dotate di ampia autonomia in merito alle scelte di carattere amministrativo e gestionale.

In particolare, i debiti finanziari e i crediti finanziari della Società verso le controllate si riferiscono principalmente ai rapporti di Cash Pooling.

Nell'esercizio 2018 la Capogruppo ha avuto in corso con le controllate un contratto di *Management fee* relativo ai servizi riguardanti funzioni centrali riconducibili: all'area corporate e di coordinamento di Gruppo, alla tesoreria, all'audit e all'assistenza e alla pianificazione in materia tributaria, servizi forniti dalla Capogruppo alle controllate.

Per le correlate TIP Tamburi Investment Partners S.p.A e Ir Top Consulting S.r.l., l'importo dei debiti si riferisce principalmente al debito per fatture da ricevere per le quota a saldo 2018.

Ai sensi della Comunicazione Consob n DEM/6064293 del 28 luglio 2006 viene rappresentata in forma tabellare l'incidenza delle operazioni con parti correlate (valori espressi in migliaia di Euro).

STATO PATRIMONIALE	2018	Valore assoluto	%	2017	Valore assoluto	%
Crediti commerciali	4.262	3.737	88%	4.612	3.894	84%
Altre attività e crediti diversi	12.396	12.147	98%	10.052	9.714	97%
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	19.436	19.436	100%	22.916	22.916	100%
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie	49.581	14.831	30%	39.036	16.014	41%
Debiti commerciali	1.956	1.428	73%	1.028	651	63%
Altre passività e debiti diversi	6.986	0	0	9.209	1.468	16%
CONTO ECONOMICO	2018	Valore assoluto	%	2017	Valore assoluto	%
Ricavi	4.581	4.581	100%	4.875	4.875	100%
Altri ricavi operativi	2.233	1.238	55%	716	564	79%
Costi per servizi e prestazioni	7.264	2.064	28%	4.787	842	17%
Altri costi operativi	330	0	0%	161	13	8%
Accantonamenti a fondi	1.590	0	0%	1.232	0	0%
Proventi/(oneri) finanziari	6.513	(172)	(3%)	4.078	452	11%

Nel seguito sono riportati gli schemi della situazione patrimoniale-finanziaria e del conto economico che evidenziano le parti correlate ai sensi della delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006.

Situazione Patrimoniale-Finanziaria

<i>Valori in Euro</i>	31.12.2018	di cui parti correlate	31.12.2017	di cui parti correlate
<i>ATTIVITA' NON CORRENTI</i>				
Immobili, Impianti e macchinari	2.623	0	4.137	0
Avviamento	10.170.000	0	10.170.000	0
Immobilizzazioni Immateriali	6.833	0	1.000	0
Partecipazioni in imprese controllate	34.198.964	0	34.198.964	0
Crediti ed altre attività non correnti	562.222	0	562.222	0
Imposte anticipate	1.643.605	0	3.664.329	0
Totale attività non correnti	46.584.247	0	48.600.652	0
<i>ATTIVITA' CORRENTI</i>				
Crediti commerciali	4.262.269	3.737.207	4.612.418	3.893.933
Altre attività e crediti diversi	12.396.572	12.146.557	10.051.837	9.714.403
Crediti tributari per imposte dirette	46.673	0	46.673	0
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	19.436.234	19.436.234	22.915.779	22.915.779
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	25.713.041	0	14.884.147	0
Totale attività correnti	61.854.789	35.319.998	52.510.854	36.524.115
Totale attività destinate alla dismissione	0	0	0	0
TOTALE ATTIVITA'	108.439.036	35.319.998	101.111.506	36.524.115
<i>PATRIMONIO NETTO</i>				
Capitale Sociale	27.109.165	0	27.109.165	0
Riserve	14.203.800	0	18.016.761	0
Risultato netto	1.728.089	0	1.299.554	0
TOTALE PATRIMONIO NETTO	43.041.054	0	46.425.480	0
<i>PASSIVITA' NON CORRENTI</i>				
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti	15.418.268	0	12.020.559	0
Fondi rischi e oneri futuri	2.858.078	0	1.724.101	0
Benefici verso dipendenti (TFR)	168.305	0	173.100	0
Imposte differite	2.930.994	0	2.930.994	0
Altre passività non correnti	556.222	0	556.222	0
Totale Passività non correnti	21.931.867	0	17.404.976	0
<i>PASSIVITA' CORRENTI</i>				
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti	34.162.670	14.830.783	27.014.648	16.013.550
Debiti commerciali	1.956.238	1.427.748	1.028.322	650.995
Debiti tributari	361.046	0	29.480	0
Altre passività e debiti diversi	6.986.161	0	9.208.600	1.468.416
Totale Passività correnti	43.466.115	16.258.531	37.281.050	18.132.961
Totale Passività destinate alla dismissione	0	0	0	0
TOTALE PASSIVITA'	65.397.982	16.258.531	54.686.026	18.132.961
TOTALE PATRIMONIO E PASSIVITA'	108.439.036	0	101.111.506	0

Conto Economico

<i>Valori in Euro</i>	FY 2018	di cui parti correlate	Di cui (oneri) proventi non ricorrenti	FY 2017	di cui parti correlate	Di cui (oneri) proventi non ricorrenti
Ricavi operativi	4.581.544	4.581.544	0	4.875.345	4.875.345	0
Altri ricavi e proventi	2.233.266	1.237.994	0	715.506	564.007	0
Totale Ricavi operativi	6.814.810	5.819.538	0	5.590.851	5.439.352	0
Materie prime e materiali di consumo	(1.696)	0	0	(1.530)	0	0
Costi per servizi e prestazioni	(7.263.735)	(2.064.277)	0	(4.787.038)	(841.739)	0
Costi del Personale	(3.577.950)	0	0	(3.192.166)		0
Altri costi operativi	(330.381)	0	0	(161.070)	(13.200)	0
<i>Ammortamenti, Accantonamenti e Svalutazioni:</i>						
Ammortamenti Immobilizzazioni Materiali	(1.514)	0	0	(1.947)	0	0
Ammortamenti Immobilizzazioni Immateriali	(3.667)	0	0	(500)	0	0
Accantonamenti a fondi	(1.590.000)	0	0	(1.232.000)	0	0
Totale Costi Operativi	(12.768.943)	(2.064.277)	0	(9.376.251)	(854.939)	0
Risultato Operativo	(5.954.133)	3.755.261	0	(3.785.400)	4.584.413	0
Proventi finanziari	7.674.508	570.585	0	4.490.569	457.811	0
Oneri finanziari	(423.645)	(4.632)	0	(412.231)	(5.988)	0
Svalutazioni attività finanziarie	(738.329)	(738.329)	0	0	0	0
Totale Oneri /Proventi finanziari	6.512.534	(172.376)	0	4.078.338	451.823	0
Risultato prima delle imposte	558.401	3.582.885	0	292.938	4.132.590	0
Imposte sul Reddito correnti	3.205.764	0	0	1.852.739	0	0
Imposte anticipate e differite	(2.036.076)	0	0	(846.123)	0	0
Totale imposte sul reddito	1.169.688	0	0	1.006.616	0	0
Risultato netto derivante da attività in funzionamento	1.728.089	3.582.885	0	1.299.554	4.132.590	0
Risultato netto derivante da attività destinate alla dismissione	0	0	0	0	0	0
Risultato netto	1.728.089	3.582.885	0	1.299.554	4.132.590	0

Rendiconto Finanziario

<i>Valori in Euro</i>	2018	di cui parti correlate	2017	di cui parti correlate
Risultato netto	1.728.089	0	1.299.554	0
Ammortamenti	5.181	0	2.447	0
Variazione non monetaria del Tfr	2.229	0	2.446	0
Proventi finanziari netti a conto economico	(6.512.534)	(172.376)	(4.078.338)	5.988
Imposte dell'esercizio	(3.205.764)	0	(1.852.739)	0
Imposte differite e anticipate	2.036.076	0	846.123	0
Accantonamenti e svalutazioni	1.590.000	0	1.232.000	0
Rilascio fondi rischi e svalutazione	(506.597)	0	0	0
Altre variazioni non monetarie	(51.399)	0	924	0
Flusso monetario della gestione economica	(4.914.719)	(172.376)	(2.547.583)	5.988
Variazioni crediti commerciali	405.723	(156.726)	(1.832.707)	1.823.263
Variazione debiti commerciali	927.916	776.753	(100.418)	(42.322)
Utilizzi fondi rischi e svalutazione	(5.000)	0	(154.572)	0
Altre variazioni delle attività e passività correnti	(919.225)	3.900.570	537.148	1.767.948
Pagamento per imposte esercizio	(150.251)	0	(73.177)	0
TFR liquidato	(3.360)	0	(32.594)	0
Altre variazioni delle attività e passività non correnti	(16.233)	0	(77.762)	0
Variazione del circolante	239.570	4.520.597	(1.734.081)	3.548.889
Flusso monetario da (per) attività operativa	(4.675.149)	4.348.221	(4.281.664)	3.554.877
(Acquisto) di immobilizzazioni materiali al netto delle cessioni	0	0	2.360	0
(Acquisto) di immobilizzazioni immateriali al netto delle cessioni	(9.500)	0	(1.500)	0
Flusso monetario da (per) attività d'investimento	(9.500)	0	860	0
Variazione attività finanziarie correnti	5.911.092	(3.479.545)	(76.441)	76.441
Variazione passività finanziarie correnti	11.648.022	(16.013.550)	(4)	(9.780.676)
Variazione attività/passività finanziarie non correnti	3.397.709	0	(3.589.034)	0
Pagamento per oneri finanziari	(379.380)	4.632	(402.564)	5.988
Cassa pagata per acquisto di azioni proprie	(2.365.955)	0	0	0
Distribuzione dividendi ad Azionisti della Società	(2.697.945)	0	(1.996.480)	0
Flusso monetario da (per) attività di finanziamento	15.513.543	(19.488.463)	(6.064.523)	(9.698.247)
Flusso monetario da (per) attività di dismissione	0	0	0	0
Flussi di disponibilità liquide	10.828.894	0	(10.345.326)	0
Disponibilità liquide nette all'inizio dell'esercizio	14.884.147	0	25.229.473	0
Disponibilità liquide nette alla fine dell'esercizio	25.713.041	0	14.884.147	0
Incremento (decremento) disponibilità liquide nette	10.828.894	0	(10.345.326)	0

5.5 Gestione del rischio finanziario: obiettivi e criteri

I principali strumenti finanziari della Società, diversi dai derivati, comprendono i finanziamenti bancari, depositi bancari a vista e a breve termine. L'obiettivo principale di tali strumenti è di finanziare le attività operative della Società. La Società ha diversi altri strumenti finanziari, come debiti e crediti commerciali, derivanti dall'attività operativa.

- **Rischio di credito**

Tenuto conto della natura dei propri clienti, il rischio di credito è principalmente riferibile ai ritardi nei tempi di incasso relativi al residuo dei crediti ed a eventuali contenziosi (si veda nota 5.1) relativi ad attività operative svolte in precedenza dalla Capogruppo. A tal proposito la Società considera attentamente l'utilizzo di tutti gli strumenti, incluse eventuali azioni legali, a sostegno di migliori tempistiche di incasso con i propri clienti.

- **Rischio di tasso di interesse**

La Società, che presenta debiti di natura finanziaria verso il sistema bancario in Euro a tasso variabile, pertanto ritiene di essere esposta al rischio che un'eventuale rialzo dei tassi possa aumentare gli oneri finanziari futuri.

Le tabelle riportate nelle sezioni relative ai debiti finanziari correnti e non correnti mostrano il valore contabile, per scadenza, degli strumenti finanziari della Società che sono esposti al rischio di tasso di interesse.

Un'ipotetica istantanea e sfavorevole variazione dei tassi di interesse dell'1%, considerando anche la copertura in essere, applicabile ai finanziamenti in essere al 31 Dicembre 2018, comporterebbe un maggior onere netto ante imposte su base annua pari ad Euro 183 mila.

5.6 Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche ed inusuali

La società Be Think, Solve, Execute S.p.A. non ha posto in essere nell'esercizio 2018 operazioni atipiche ed inusuali così come definite dalla Comunicazione Consob n. DEM/6064293.

5.7 Compensi spettanti alla Società di revisione Deloitte & Touche S.p.A ed alla sua rete ai sensi dell'art 149-duodecies del Regolamento Emittenti

Tipologia	Corrispettivi
Servizi di revisione	120.607
Totale corrispettivi	120.607

I compensi di competenza della Società di revisione per l'esercizio 2018 ammontano complessivamente ad Euro 121 mila (Euro 126 mila nell'esercizio precedente), di cui Euro 15 mila relativi all'attività di revisione limitata della "Dichiarazione non finanziaria al 31.12.2018".

5.8 Compensi agli amministratori ed ai sindaci di Be S.p.A

Nome e Cognome	Carica in Be S.p.A	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecip. a comitati	Compensi Var. non equity	Totale
<i>Valori in Euro migliaia</i>							<i>Bonus/Incentivi</i>
Stefano Achermann	Amm. Delegato	01/01/2018 - 31/12/2018	Approv bilancio al 31/12/2019	1000,00 ⁽¹⁾		332,8	1.332,8
Carlo Achermann	Presidente Esecutivo	01/01/2018 - 31/12/2018	Approv bilancio al 31/12/2019	600,00 ⁽²⁾		221,42	821,42
Claudio Berretti	Amm. non Esecutivo	01/01/2018 - 31/12/2018	Approv bilancio al 31/12/2019	20,00			20,00
Cristina Spagna	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	01/01/2018 - 31/12/2018	Approv bilancio al 31/12/2019	20,00	10,00 ⁽⁴⁾		30,00
Alberto Mocchi	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	01/01/2018 - 26/04/2018	Approv bilancio al 31/12/2019	6,58			6,58
Davide Dattoli	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	01/01/2018 - 31/12/2018	Approv bilancio al 31/12/2019	20,00			20,00
Gianluca Antonio Ferrari	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	01/01/2018 - 31/12/2018	Approv bilancio al 31/12/2019	20,00			20,00
Paola Annunziata Lucia Tagliavini	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	01/01/2018 - 31/12/2018	Approv bilancio al 31/12/2019	20,00	10,00 ⁽³⁾		30,00
Anna Lambiase	Amm. non Esecutivo	01/01/2018 - 31/12/2018	Approv bilancio al 31/12/2019	20,00			20,00
Claudio Calabi	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	26/04/2018 - 31/12/2018	Approv bilancio al 31/12/2019	13,42			13,42
Giuseppe Leoni	Presidente Collegio Sindacale	01/01/2018 - 31/12/2018	Approv bilancio al 31/12/2020	22,50			22,50
Stefano De Angelis	Sindaco effettivo	01/01/2018 - 31/12/2018	Approv bilancio al 31/12/2020	15,00			15,00
Rosita Francesca Natta	Sindaco effettivo	01/01/2018 - 31/12/2018	Approv bilancio al 31/12/2020	15,00			15,00

Si precisa che, ove non segnalato, non sono percepiti compensi in società controllate da Be S.p.A., ovvero che gli stessi sono riversati, in quanto assorbiti negli emolumenti attribuiti ai sensi dell' art. 2389, comma 3, c.c.

Di seguito vengono esposti i dettagli relativi ai compensi dei singoli amministratori:

- (1) *Compenso lordo per la carica di Amministratore Delegato di cui Euro 450.000,00 per la carica di Amministratore Delegato Direttore Generale di società controllata*
- (2) *Compenso lordo per la carica di Presidente Esecutivo di cui Euro 250.000,00 per la carica di Amministratore Esecutivo di società controllata*
- (3) *Compenso aggiuntivo per la carica di Presidente del Comitato Controllo e Rischi.*
- (4) *Compenso aggiuntivo per la carica di Presidente del Comitato per le Nomine e per la Remunerazione.*

6. Eventi successivi alla chiusura del bilancio al 31 Dicembre 2018

Be ha comunicato in data 25 gennaio 2019 l'avvio della terza fase programma di acquisto di azioni proprie, che ha avuto inizio il 28 gennaio 2019 e terminerà il 30 maggio 2019, in esecuzione dell'autorizzazione deliberata dall'Assemblea degli Azionisti del 26 aprile 2018. L'acquisto di azioni avverrà ad un prezzo unitario che sarà determinato di volta in volta per ciascuna operazione, fermo restando che non potrà essere inferiore ad Euro 0,20 né superiore ad Euro 1,5 per azione. La società potrà acquistare in questa terza fase un numero massimo di azioni ordinarie dell'Emittente pari al controvalore complessivo di Euro 1.500.000. Si ricorda che tale Assemblea degli Azionisti ha autorizzato l'acquisto delle azioni proprie in una o più volte, anche su base rotativa, nel rispetto dei limiti di legge e in conformità alle disposizioni normative di volta in volta applicabili al momento dell'operazione. La Società si riserva di attivare successivi programmi di acquisto dopo il completamento dell'attuale operazione.

Schema relativo alle partecipazioni degli amministratori, dei sindaci e dei direttori generali

Nome e Cognome	Carica	Società	N. azioni possedute al 31.12.2017	N. azioni Acquistate	N. azioni vendute	N. azioni possedute al 31.12.2018
Stefano Achermann	Amm. Delegato	Be S.p.A.	21.290.397 ⁽¹⁾			21.290.397 ⁽¹⁾
Carlo Achermann	Presidente Esecutivo	Be S.p.A.				
Claudio Beretti	Amm. non Esecutivo	Be S.p.A.				
Anna Lambiase	Amm. non Esecutivo	Be S.p.A.				
Cristina Spagna	Amm. non Esecutivo Consigliere Indipendente	Be S.p.A.				
Alberto Mocchi ⁽²⁾	Amm. non Esecutivo Consigliere Indipendente	Be S.p.A.				
Davide Dattoli	Amm. non Esecutivo Consigliere Indipendente	Be S.p.A.				
Gianluca Antonio Ferrari	Amm. non Esecutivo Consigliere Indipendente	Be S.p.A.	104.166			104.166
Paola Annunziata Lucia Tagliavini	Amm. non Esecutivo Consigliere Indipendente	Be S.p.A.				
Claudio Calabi ⁽²⁾	Amm. non Esecutivo Consigliere Indipendente	Be S.p.A.				
Giuseppe Leoni	Presidente Collegio Sindacale	Be S.p.A.				
Rosita Francesca Natta	Sindaco effettivo	Be S.p.A.				
Stefano De Angelis	Sindaco effettivo	Be S.p.A.				

⁽¹⁾ Di cui 7.771.132 detenute direttamente e 13.519.265 detenute indirettamente per il tramite di iFuture Power in Action S.r.l. (iFuture), società di cui il Sig. Stefano Achermann detiene il 68% del capitale sociale

⁽²⁾ Il Consigliere Claudio Roberto Calabi è stato nominato dall'Assemblea del 26 aprile 2018 in sostituzione del Consigliere Alberto Mocchi, in precedenza nominato per cooptazione ai sensi dell'art. 2386 del Cod. Civ in data 19 luglio 2017 a seguito delle dimissioni del Consigliere Umberto Quilici.

Milano, 12 marzo 2019.

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

Attestazione del bilancio d'esercizio 2018 ai sensi dell'art. 81-ter del Regolamento Consob n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche e integrazioni

1. I sottoscritti Stefano Achermann e Manuela Mascarini, in qualità, rispettivamente, di Amministratore Delegato e di Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari della società Be Think, Solve, Excute S.p.A., attestano, tenuto anche conto di quanto previsto dall'art. 154-*bis*, commi 3 e 4, del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58:
 - l'adeguatezza in relazione alle caratteristiche dell'impresa e
 - l'effettiva applicazione delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio d'esercizio al 31 Dicembre 2018.

2. Si attesta, inoltre, che:

2.1 il bilancio d'esercizio:

- a) è redatto in conformità ai principi internazionali riconosciuti nella comunità Europea ai sensi del regolamento (CE) n. 1606/2002 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 19 luglio 2002;
- b) corrisponde alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;
- c) è idoneo a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'emittente;

2.2 La Relazione sulla Gestione contiene un'analisi attendibile dell'andamento e del risultato della gestione, nonché della situazione dell'emittente, unitamente ad una descrizione dei principali rischi e incertezze cui è esposta.

Milano, 12 marzo 2019.

/f/ Manuela Mascarini

Il Dirigente Preposto alla redazione
dei documenti contabili societari

Manuela Mascarini

/f/ Stefano Achermann
L'Amministratore Delegato

Stefano Achermann

Be Think, Solve, Excute S.p.A.

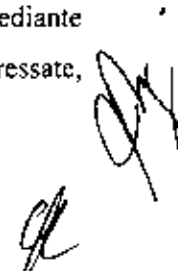
RELAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE ALL'ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI AI SENSI DELL'ARTICOLO 153 D. LGS. N. 58/1998 E DELL'ART. 2429 C.C.

All'Assemblea degli Azionisti di Be Think, Solve, Excute S.p.A..

Nel corso dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2018 abbiamo svolto l'attività di vigilanza prevista dalla legge e dallo statuto, secondo i Principi di Comportamento del Collegio Sindacale raccomandati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e le indicazioni del Codice di Autodisciplina promosso dal Comitato per la *corporate governance* di Borsa Italiana S.p.A., e di cui riferiamo con la presente relazione redatta tenendo anche conto delle raccomandazioni fornite dalla Consob con Comunicazione n. 1025564 del 6 aprile 2001 e suoi successivi aggiornamenti.

Con riguardo alle modalità con cui si è svolta l'attività di nostra competenza nel corso dell'esercizio in esame, diamo atto:

- di aver partecipato alle riunioni dell'Assemblea degli Azionisti e del Consiglio di Amministrazione tenutesi nel corso dell'esercizio in parola ed ottenuto dagli Amministratori tempestive ed idonee informazioni sull'andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate dalla Società e dal Gruppo di imprese che questa controlla, secondo le disposizioni di legge e di statuto; diamo atto inoltre che il Collegio Sindacale ha sempre partecipato, tramite uno o più dei suoi membri, alle riunioni del Comitato per il Controllo e Rischi e del Comitato per le Nomine e la Remunerazione;
- di aver acquisito gli elementi di conoscenza necessari per svolgere l'attività di nostra competenza sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, sul grado di adeguatezza della struttura organizzativa della Società e dei sistemi di controllo interno e amministrativo-contabile, mediante indagini dirette, raccolta di informazioni dai responsabili delle funzioni interessate,



- scambi di dati e di informazioni rilevanti con la società incaricata della revisione legale dei conti;
- di aver recepito i risultati delle verifiche trimestrali sulla corretta tenuta della contabilità svolte dalla società incaricata della revisione legale dei conti;
 - di aver ricevuto dalla Società di revisione la Relazione prevista dall'art. 14 del D.Lgs n. 39/2010, in particolare, di aver constatato la conformità della Relazione stessa agli obblighi di informativa previsti dalle norme vigenti;
 - di aver ricevuto dalla Società di revisione la Relazione di cui all'art. 11 del Regolamento europeo 537/2014, dalla quale non sono emerse questioni significative da segnalare;
 - di aver effettuato, ai sensi dell'art. 19 del D.Lgs. n. 39/2010 in qualità di Comitato per il controllo interno e la revisione contabile, l'attività di vigilanza ivi prevista con riferimento a: a) informare l'organo di amministrazione dell'esito della revisione legale e trasmettere a tale organo la Relazione aggiuntiva di cui all'articolo 11 del Regolamento europeo; b) monitorare il processo di informativa finanziaria e presentare le eventuali raccomandazioni o le proposte volte a garantirne l'integrità; c) controllare l'efficacia dei sistemi di controllo interno della qualità e di gestione del rischio dell'impresa e della revisione interna, per quanto attiene l'informativa finanziaria dell'ente sottoposto a revisione, senza violarne l'indipendenza; d) monitorare la revisione legale del bilancio d'esercizio e del bilancio consolidato, anche tenendo conto di eventuali risultati e conclusioni dei controlli di qualità svolti dalla Consob a norma dell'articolo 26, paragrafo 6, del Regolamento europeo, ove disponibili; e) verificare e monitorare l'indipendenza della Società di revisione legale a norma degli articoli 10, 10-bis, 10-ter, 10-quater e 17 del D. Lgs. 39/2010 e dell'articolo 6 del Regolamento europeo, in particolare per quanto concerne l'adeguatezza della prestazione di servizi diversi dalla revisione resi all'ente sottoposto a revisione, conformemente all'articolo 5 di tale regolamento;
 - di aver monitorato la funzionalità del sistema di controllo sulle società partecipate e l'adeguatezza delle disposizioni ad esse impartite, anche ai sensi dell'art. 114, comma 2 del D.Lgs. n. 58/1998;

- di aver monitorato le concrete modalità di attuazione delle regole di governo societario previste dal Codice di Autodisciplina delle società quotate promosso da Borsa Italiana S.p.A., come adottate dalla Società;
- di aver vigilato sull'attività svolta dall'Organismo di vigilanza mediante incontri con i suoi componenti e di aver monitorato il processo di aggiornamento del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo di cui al D.Lgs. n. 231/2001 e successive modifiche per tenere conto dell'ampliamento dell'ambito della normativa;
- di aver vigilato, ai sensi dell'art. 4, comma 6° del Regolamento approvato dalla Consob con Delibera n. 17221 del 12 marzo 2010, sul rispetto della Procedura in materia di operazioni con parti correlate;
- di aver verificato l'assenza di aspetti rilevanti che gli organi di controllo delle società controllate avessero da comunicare;
- di aver accertato l'adeguatezza, sotto il profilo del metodo, del processo di *impairment test* posto in essere per accertare l'esistenza di eventuali perdite di valore degli attivi a vita utile indefinita e delle partecipazioni iscritte a bilancio assoggettabili a tale procedura;
- di aver verificato l'osservanza delle norme di legge e regolamentari inerenti la formazione, l'impostazione e gli schemi del bilancio separato e del bilancio consolidato, nonché dei relativi documenti di corredo. Abbiamo, altresì, verificato la conformità della Relazione sulla gestione alle leggi ed ai regolamenti vigenti e la sua coerenza con le deliberazioni del Consiglio di Amministrazione;
- di aver valutato positivamente l'adeguatezza di tutte le procedure, i processi e le strutture che hanno curato la produzione, la rendicontazione e la rappresentazione dei risultati e delle informazioni di carattere non finanziario di cui al D.lgs 30 dicembre 2016 n. 254,
- di aver effettuato un controllo di legittimità sulla Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario redatta ai sensi del richiamato D.Lgs 254/2016 relativamente alla quale si esprime parere favorevole e sempre relativamente alla quale la Società di revisione ha emesso un'attestazione senza rilievi circa la conformità delle informazioni non finanziarie alle norme di legge ed ai principi di rendicontazione utilizzati;

- di aver preso atto, sulla base delle dichiarazioni degli Amministratori e delle valutazioni espresse dal Consiglio di Amministrazione, che i criteri e le procedure di accertamento dell'indipendenza dei propri membri sono state correttamente applicate dal medesimo Consiglio.

All'esito della nostra attività di vigilanza, svolta secondo le modalità sopra descritte, non sono emersi fatti significativi tali da richiederne la segnalazione agli Organi di Vigilanza, né abbiamo proposte da formulare in ordine al bilancio, alla sua approvazione ed alle materie di nostra competenza.

* * *

Le specifiche indicazioni da fornire con la presente relazione vengono elencate nel seguito, secondo quanto previsto dalla sopra menzionata Comunicazione Consob del 6 aprile 2001 e suoi successivi aggiornamenti.

- Abbiamo acquisito adeguate informazioni sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate da Be Think, Solve, Execute S.p.A. e dalle società da questa controllate, constatando la loro conformità alla legge ed allo statuto sociale; di dette operazioni gli Amministratori forniscono adeguata informativa nella Relazione sulla gestione; abbiamo altresì ottenuto informazioni e ci siamo assicurati che le operazioni deliberate e/o poste in essere non fossero manifestamente imprudenti o azzardate, in contrasto con le delibere assunte o in potenziale conflitto di interessi o, comunque, tali da compromettere l'integrità del patrimonio sociale.
- Ci sono state fornite adeguate informazioni sulle operazioni infragruppo e con parti correlate. Sul fondamento delle informazioni acquisite, abbiamo accertato che tali operazioni sono conformi alla legge e allo statuto, sono rispondenti all'interesse sociale e non sono suscettibili di dar luogo a dubbi in ordine alla correttezza e alla completezza della relativa informativa di bilancio, alla sussistenza di situazioni di conflitto di interessi, alla salvaguardia del patrimonio aziendale ed alla tutela degli azionisti di minoranza; le verifiche periodiche ed i controlli svolti presso la Società non hanno evidenziato l'effettuazione di operazioni atipiche e/o inusuali.
- Nella Relazione sulla gestione e nelle Note esplicative ed integrative, gli Amministratori forniscono adeguata informativa sulle principali operazioni poste in essere nonché sui

rapporti intercorsi tra Be Think, Solve, Execute S.p.A., le società del gruppo di appartenenza e/o parti correlate precisando che i rapporti medesimi sono avvenuti a normali condizioni di mercato, tenuto anche conto della qualità e della specificità dei servizi prestati.

- La società incaricata della revisione legale dei conti Deloitte & Touche S.p.A. ha emesso le relazioni di revisione di cui all'art. 14 del D.Lgs. n. 39/2010 relative ai bilanci separato e consolidato chiusi al 31 dicembre 2018, senza rilievi o richiami di informativa.
- Non ci sono pervenute denunce ex art. 2408 Cod. Civ. o esposti né abbiamo avuto notizia di esposti pervenuti ad altri.
- Nel corso dell'esercizio 2018, la Società ha conferito a Deloitte l'incarico - ulteriore rispetto alle prestazioni di servizi di revisione legale dei conti ed al rilascio dell'attestazione di conformità della dichiarazione non finanziaria - avente come scopo (i) l'assistenza nell'individuazione dei principali impatti sul bilancio consolidato derivanti dall'applicazione dei nuovi principi contabili internazionali IFRS 9, IFRS 15 e IFRS 16 nonché (ii) il supporto nell'attività di adeguamento dei processi amministrativi per consentire la corretta applicazione dei richiamati principi. Le Società controllate da Be Think, Solve, Execute SpA, nel corso del 2018 non hanno conferito incarichi a Deloitte o a società appartenenti alla sua rete. In relazione alle previsioni introdotte dal D.Lgs 135/2016 in adesione al Regolamento UE 537/2014 sul tema il Collegio sindacale, nel corso dell'esercizio, ha provveduto alla preventiva analisi ed eventuale autorizzazione di ogni incarico conferito dalla Società e dalle sue controllate a Deloitte o a società della sua rete. I corrispettivi dei richiamati incarichi risultano adeguati alla dimensione ed alla complessità dell'attività svolta e non appaiono, in ogni caso, idonei ad incidere sull'indipendenza e sull'autonomia dei revisori nello svolgimento delle proprie funzioni di revisione legale dei conti.
- Nel corso dell'esercizio in esame, abbiamo rilasciato pareri ai sensi dell'art. 2389 Cod. Civ..
- Nel corso dell'esercizio 2018, si sono tenute n. 10 riunioni del Consiglio di amministrazione, n. 10 riunioni del Comitato per il Controllo e Rischi, n. 2 riunioni del

Handwritten signature and initials in black ink, located in the bottom right corner of the page. The signature appears to be 'M.' and the initials below it are 'GL'.

Comitato per le Nomine e la Remunerazione; nel corso del medesimo esercizio, il Collegio Sindacale si è riunito n. 10 volte.

- Non abbiamo particolari osservazioni da segnalare sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, che appaiono essere stati costantemente osservati, e sull'adeguatezza della struttura organizzativa, di cui abbiamo riscontrato l'idoneità al soddisfacimento delle esigenze gestionali e di controllo sull'operatività aziendale.
- Il sistema di controllo interno è apparso adeguato alle caratteristiche dimensionali e gestionali della Società, come accertato anche nel corso delle riunioni del Comitato per il Controllo e Rischi. Inoltre, il Responsabile della Direzione Internal Auditing di Gruppo ha assicurato il necessario collegamento funzionale ed informativo sulle modalità di svolgimento dei propri compiti istituzionali di controllo nonché sugli esiti delle verifiche poste in essere, anche mediante la partecipazione a riunioni del Collegio Sindacale.
- Non abbiamo osservazioni da svolgere sull'adeguatezza del sistema amministrativo-contabile e sulla sua affidabilità a rappresentare correttamente i fatti di gestione; con riferimento all'informativa contabile contenuta nei bilanci separato e consolidato al 31 dicembre 2018 è stata resa l'attestazione dell'Amministratore Delegato e del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari ai sensi dell'art. 154-bis, comma 5 del D.Lgs. 58/1998 e dell'art. 81-ter del Regolamento Consob n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche ed integrazioni.
- Non abbiamo osservazioni da formulare sull'adeguatezza dei flussi informativi resi dalle società controllate alla Capogruppo volti ad assicurare il tempestivo adempimento degli obblighi di comunicazione previsti dalla legge.
- Nel corso dei periodici scambi di dati e di informazioni tra il Collegio Sindacale e i Revisori, ai sensi anche dell'art. 150, comma 3 del D.Lgs. n. 58/1998, non sono emersi aspetti che debbano essere evidenziati nella presente relazione.
- La Società ha aderito in maniera sostanziale alle raccomandazioni contenute nel Codice di Autodisciplina predisposto dal Comitato per la Corporate Governance delle società quotate ed ha illustrato il proprio modello di governo societario nell'apposita Relazione, redatta anche ai sensi dell'art. 123-bis del D.Lgs. n. 58/1998. Per quanto di nostra competenza, abbiamo vigilato sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste dal sopra richiamato Codice di Autodisciplina, come adottate

dalla Società, curando, fra l'altro, che nella Relazione sul governo societario venissero esposti gli esiti della periodica verifica del Collegio Sindacale in merito alla sussistenza in capo ai Sindaci dei requisiti di indipendenza, determinati in base ai medesimi criteri previsti con riferimento agli Amministratori indipendenti dal predetto Codice di Autodisciplina.

Nel mese di marzo dell'anno in corso, come più ampiamente esposto nella *"Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari"*, abbiamo adottato una politica in materia di diversità per la composizione dell'organo di controllo in accordo con le raccomandazioni contenute nel Codice di Autodisciplina e nella lettera del Presidente del Comitato per la Corporate Governance. La Società, relativamente a quanto statuito dal D.Lgs. n. 231/2001, ha adottato e implementato un "Modello Organizzativo" di comportamento e regolamentazione dell'attività predisponendo periodici aggiornamenti e provvedendo alla costituzione dell'Organismo di Vigilanza richiesto dalla normativa. La Società ha inoltre adottato un Codice Etico di comportamento.

- La nostra attività di vigilanza si è svolta nel corso dell'esercizio 2018 con carattere di normalità e da essa non sono emerse omissioni, fatti censurabili o irregolarità da rilevare. A compendio dell'attività di vigilanza svolta nell'esercizio non abbiamo proposte da formulare ai sensi dell'art. 153, comma 2 del D.Lgs. n. 58/1998, in ordine al bilancio separato al 31 dicembre 2018 alla sua approvazione e alle materie di nostra competenza, così come nulla abbiamo da osservare sulla proposta di destinazione dell'utile di esercizio e di distribuzione di un dividendo formulata dal Consiglio di Amministrazione.

Milano, 27 marzo 2019

II. COLLEGIO SINDACALE

Dott. Giuseppe Leoni – Presidente del Collegio Sindacale

Dott. Stefano De Angelis – Sindaco Effettivo

Dott.ssa Rosita Natta – Sindaco Effettivo

RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE AI SENSI DELL'ART. 14 DEL D.LGS. 27 GENNAIO 2010, N. 39 E DELL'ART. 10 DEL REGOLAMENTO (UE) N. 537/2014

**Agli Azionisti della
Be Think, Solve, Execute S.p.A.**

RELAZIONE SULLA REVISIONE CONTABILE DEL BILANCIO D'ESERCIZIO

Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio d'esercizio della Società Be Think, Solve, Execute S.p.A. (la Società), costituito dalla situazione patrimoniale-finanziaria al 31 dicembre 2018, dal conto economico, dal conto economico complessivo, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto, dal rendiconto finanziario per l'esercizio chiuso a tale data e dalle note al bilancio che includono anche la sintesi dei più significativi principi contabili applicati.

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Società al 31 dicembre 2018, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. n. 38/05.

Elementi alla base del giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia). Le nostre responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nella sezione *Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio* della presente relazione. Siamo indipendenti rispetto alla Società in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio. Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

Aspetti chiave della revisione contabile

Gli aspetti chiave della revisione contabile sono quegli aspetti che, secondo il nostro giudizio professionale, sono stati maggiormente significativi nell'ambito della revisione contabile del bilancio dell'esercizio in esame. Tali aspetti sono stati da noi affrontati nell'ambito della revisione contabile e nella formazione del nostro giudizio sul bilancio d'esercizio nel suo complesso; pertanto su tali aspetti non esprimiamo un giudizio separato.

Impairment test dell'avviamento e delle partecipazioni**Descrizione dell'aspetto chiave della revisione**

La Società iscrive nel bilancio al 31 dicembre 2018 un avviamento per Euro 10,2 milioni allocato sulla CGU Business Consulting. Tale avviamento non è ammortizzato, ma, come previsto dal principio contabile IAS 36, è sottoposto a impairment test almeno annualmente mediante confronto tra il valore recuperabile della CGU - determinato secondo la metodologia del valore d'uso - e il suo valore contabile che tiene conto dell'avviamento e delle altre attività allocate alla CGU.

Inoltre la Società detiene partecipazioni in società controllate per complessivi Euro 34,2 milioni che, in considerazione della rilevanza delle stesse sulla situazione patrimoniale e finanziaria della Società, sono parimenti assoggettate a test di impairment secondo la metodologia del valore d'uso.

La determinazione del valore recuperabile della CGU e delle partecipazioni è basata su stime e assunzioni della Direzione riguardanti, tra l'altro, la previsione dei flussi di cassa attesi, desunti dal piano industriale con orizzonte temporale 2019 - 2021, la stima del valore terminale, la determinazione di un appropriato tasso di attualizzazione (WACC) e della crescita di lungo periodo (g-rate).

All'esito dello svolgimento del test di impairment non sono state rilevate perdite di valore.

In considerazione della rilevanza dell'ammontare dell'avviamento e delle partecipazioni iscritti e della soggettività delle stime delle principali assunzioni attinenti la determinazione dei flussi di cassa della CGU e delle partecipazioni e delle variabili chiave del modello di impairment, abbiamo considerato gli impairment test un aspetto chiave della revisione del bilancio d'esercizio della Società.

Le Note 2 e 4 del bilancio d'esercizio riportano l'informativa in merito alle voci in oggetto e al test di impairment.

Procedure di revisione svolte

Nell'ambito delle nostre verifiche abbiamo, tra l'altro, svolto le seguenti procedure anche avvalendoci del supporto di esperti:

- esame delle modalità usate e delle assunzioni utilizzate dalla Direzione per la determinazione del valore d'uso della CGU Consulting e delle partecipazioni oggetto di impairment test;
- comprensione dei controlli rilevanti posti in essere dalla Società sul processo di effettuazione dell'impairment test;
- ottenimento di informazioni dalla Direzione e analisi di ragionevolezza sulle principali assunzioni adottate per la formulazione delle previsioni dei flussi di cassa;
- analisi dei dati consuntivi rispetto ai piani originari ai fini di valutare la natura degli scostamenti e l'attendibilità del processo di predisposizione dei piani;

- verifica della corretta determinazione del valore contabile della CGU Business Consulting;
- verifica dell'accuratezza matematica del modello utilizzato per la determinazione del valore d'uso della CGU e delle partecipazioni oggetto del test di impairment;
- valutazione della ragionevolezza del tasso di attualizzazione (WACC) e di crescita di lungo periodo (g-rate);
- verifica della sensitivity analysis predisposta dalla Direzione.

Abbiamo infine esaminato l'adeguatezza dell'informativa fornita dalla Società sull'impairment test e la conformità a quanto previsto dallo IAS 36.

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale per il bilancio d'esercizio

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio d'esercizio che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. n. 38/05 e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli Amministratori sono responsabili per la valutazione della capacità della Società di continuare ad operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio d'esercizio, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. Gli Amministratori utilizzano il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio d'esercizio a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della Società o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria della Società.

Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche degli utilizzatori prese sulla base del bilancio d'esercizio.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia), abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno;
- abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno della Società;
- abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli Amministratori, inclusa la relativa informativa;
- siamo giunti ad una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli Amministratori del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di una incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità della Società di continuare ad operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che la Società cessi di operare come un'entità in funzionamento;
- abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio d'esercizio nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio d'esercizio rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione.

Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di governance, identificati ad un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

Abbiamo fornito ai responsabili delle attività di governance anche una dichiarazione sul fatto che abbiamo rispettato le norme e i principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano e abbiamo comunicato loro ogni situazione che possa ragionevolmente avere un effetto sulla nostra indipendenza e, ove applicabile, le relative misure di salvaguardia.

Tra gli aspetti comunicati ai responsabili delle attività di governance, abbiamo identificato quelli che sono stati più rilevanti nell'ambito della revisione contabile del bilancio dell'esercizio in esame, che hanno costituito quindi gli aspetti chiave della revisione. Abbiamo descritto tali aspetti nella relazione di revisione.

Altre informazioni comunicate ai sensi dell'art. 10 del Regolamento (UE) 537/2014

L'assemblea degli azionisti della Be Think, Solve, Execute S.p.A. ci ha conferito in data 10 maggio 2012 l'incarico di revisione legale del bilancio d'esercizio e consolidato della Società per gli esercizi dal 31 dicembre 2012 al 31 dicembre 2020.

Dichiariamo che non sono stati prestati servizi diversi dalla revisione contabile vietati ai sensi dell'art. 5, par. 1, del Regolamento (UE) 537/2014 e che siamo rimasti indipendenti rispetto alla Società nell'esecuzione della revisione legale.

Confermiamo che il giudizio sul bilancio d'esercizio espresso nella presente relazione è in linea con quanto indicato nella relazione aggiuntiva destinata al Collegio Sindacale, nella sua funzione di Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile, predisposta ai sensi dell'art. 11 del citato Regolamento.

RELAZIONE SU ALTRE DISPOSIZIONI DI LEGGE E REGOLAMENTARI**Giudizio ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10 e dell'art. 123-bis, comma 4, del D.Lgs. 58/98**

Gli Amministratori della Be Think, Solve, Execute S.p.A. sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione e della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari della Be Think, Solve, Execute S.p.A. al 31 dicembre 2018, incluse la loro coerenza con il relativo bilancio d'esercizio e la loro conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n. 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e di alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari indicate nell'art. 123-bis, co. 4, del D.Lgs. 58/98, con il bilancio d'esercizio della Be Think, Solve, Execute S.p.A. al 31 dicembre 2018 e sulla conformità delle stesse alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

A nostro giudizio, la relazione sulla gestione e alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari sopra richiamate sono coerenti con il bilancio d'esercizio della Be Think, Solve, Execute S.p.A. al 31 dicembre 2018 e sono redatte in conformità alle norme di legge.

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14, co. 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.



Stefano Marnati
Socio

Milano, 27 marzo 2019