

Repertorio n. 47.678

Raccolta n. 21.920

-----Verbale di Assemblea straordinaria e ordinaria-----

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

L'anno duemilaventi. Il giorno di mercoledì ventidue del mese di aprile-----

----- (22 aprile 2020) -----

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

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

-----"BE THINK, SOLVE, EXECUTE S.P.A.",-----

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

con sede in Roma (RM), viale dell'Esperanto n. 71, capitale sociale euro 27.109.164,85, interamente versato, codice fiscale e numero di iscrizione al Registro delle Imprese di Roma: 01483450209 (R.E.A. RM-1024498) (d'ora innanzi, la "Società" oppure "Be");-----  
di redigere il verbale dell'assemblea straordinaria e ordinaria (d'ora innanzi, la "Assemblea") della Società, riunitasi, in prima convocazione, il giorno 22 (ventidue) aprile 2020 (duemilaventi), alle ore dieci e minuti zero,-----

-----attesto-----

che l'Assemblea si è svolta (con tutti i partecipanti collegati in video conferenza) secondo la verbalizzazione qui di seguito riportata, da me notaio eseguita sia durante l'Assemblea stessa, sia posteriormente alla sua chiusura.-----

L'anno duemilaventi. Il giorno di mercoledì ventidue del mese di aprile-----

----- (22 aprile 2020) -----

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

alle ore dieci e minuti cinque,-----

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

-----"BE THINK, SOLVE, EXECUTE S.P.A.",-----

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

con sede in Roma (RM), viale dell'Esperanto n. 71, capitale sociale euro 27.109.164,85, interamente versato, codice fiscale e numero di iscrizione al Registro delle Imprese di Roma: 01483450209 (R.E.A. RM-1024498) (d'ora innanzi, la "Società" oppure "Be");-----  
io sottoscritto, dottor Angelo BUSANI, notaio in Milano, iscritto nel ruolo del Distretto Notarile di Milano, assisto, redigendone verbale, ai lavori della Assemblea straordinaria e ordinaria (d'ora innanzi, la "Assemblea") della Società, riunitasi in prima convocazione, a mezzo video conferenza, in questi giorno e ora, per discutere e deliberare sul seguente-----

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

-----"Parte straordinaria-----

1) Modifica della ragione sociale nella logica del rafforzamento del brand esistente e conseguente modifica dell'articolo 1 dello statuto sociale; delibere inerenti e conseguenti;-----

-----Parte ordinaria

1) Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2019 della Società, comprensivo della relazione del Consiglio di Amministrazione sull'andamento della gestione, della relazione del Collegio Sindacale, e della relazione della Società di Revisione; presentazione del bilancio consolidato al 31 dicembre 2019; presa d'atto della dichiarazione di carattere non finanziario di cui al Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254; delibere inerenti e conseguenti;-----

2) Deliberazioni relative alla destinazione del risultato dell'esercizio 2019; delibere inerenti e conseguenti;-----



STUDIO NOTARILE ASSOCIATO  
BUSANI - RIDELLA - MANNELLA  
CAMPANILE - UBOLDI - RICCI

Providing Best Solutions  
in a framework of Legal Certainty

20123 MILANO, VIA S. MARIA FULCORINA N. 2  
T. +39 02 36.53.75.85 - F. +39 02 36.53.75.86

20900 MONZA, VIA ITALIA N. 28

T. +39 039 916.64.42

22074 - LOMAZZO (CO) - VIA DELLA PACE N. 1

T. +39 02 96.77.84.52

www.notaio-busani.it - info@notaio-busani.it

**Registrazione**

**Agenzia delle Entrate**

**di Milano 1**

**in data 07/05/2020**

**al n. 26621 serie 1T**

**con € 200,00**



3) *Relazione sulla remunerazione: delibere relative alla prima sezione ai sensi dell'articolo 123-ter, commi 3-bis e 3-ter, del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58 e delibere relative alla seconda sezione ai sensi dell'articolo 123-ter, comma 6, del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58;*-----

4) *Nomina del Consiglio di Amministrazione della Società, previa determinazione del numero dei suoi componenti; determinazione della durata e dei relativi compensi; delibere inerenti e conseguenti;*-----

5) *Autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie a sensi del combinato disposto degli articoli 2357 e 2357-ter c.c. nonché dell'articolo 132 del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, previa revoca dell'autorizzazione deliberata dall'Assemblea Ordinaria degli Azionisti in data 18 aprile 2019; delibere inerenti e conseguenti.*-----

-----E' presente (mediante video conferenza) il signor:-----

ACHERMANN CARLO, nato a Roma (RM) il giorno 1° febbraio 1944, domiciliato ai fini del presente atto presso la sede della Società (d'ora innanzi, il "Presidente");-----

da me riconosciuto avendone personale pregressa conoscenza, il quale, prendendo la parola nella sua qualità di Presidente del Consiglio di Amministrazione di Be, dopo aver rivolto un saluto di benvenuto a tutti gli intervenuti, dichiara aperta l'Assemblea, essendo le ore 10,05 (dieci e minuti cinque), e di assumerne la presidenza ai sensi dell'articolo 10 del vigente statuto sociale (d'ora innanzi, lo "Statuto").-----

Il Presidente comunica che l'Assemblea si svolge nel rispetto della vigente normativa in materia e dello Statuto. In particolare, in considerazione della straordinaria necessità di contenere gli effetti negativi dell'emergenza epidemiologica COVID-19, ai sensi di quanto previsto dall'articolo 106 del Decreto-Legge 17 marzo 2020, n. 18, recante "Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19", segnala che:-----

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

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

Il Presidente dichiara che, oltre ad esso Presidente, al sottoscritto notaio e al Rappresentante Designato, sono presenti in video collegamento:-----

a) i seguenti altri Amministratori, Signori: Achermann Stefano (Amministratore Delegato), Spagna Cristina e Berretti Claudio; mentre hanno giustificato la propria assenza gli Amministratori, Signori: Lambiase Anna, Tagliavini Paola Annunziata Lucia, Dattoli Davide, Ferrari Ginaluca Antonio e Calabi Claudio Roberto;-----

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

c) gli invitati, Signori: Leopizzi Massimo, Mascarini Manuela, Londer Luca e Cornini Claudio.-----

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

Il Presidente dà atto che l'Assemblea straordinaria e ordinaria dei soci è stata regolarmente convocata per oggi, 22 (ventidue) aprile 2020 (duemilaventi), in prima convocazione, alle ore 10,00 (dieci) e - occorrendo - per il giorno 23 aprile 2020, a norma di legge e di Statuto, come

da avviso pubblicato sul sito internet della Società in data 12 marzo 2020 ai sensi dell'Articolo 125-bis del D. Lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 (il "TUF" o il "Testo Unico della Finanza"), nonché pubblicato sul quotidiano "La Repubblica" in data 13 marzo 2020, successivamente integrato con ulteriore avviso pubblicato sul sito internet della Società in data 20 marzo 2020 ai sensi dell'Articolo 125-bis TUF nonché pubblicato sul quotidiano "La Repubblica" in data 21 marzo 2020.

Il Presidente comunica che l'Assemblea ha il seguente

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

*"Parte straordinaria*

*1) Modifica della ragione sociale nella logica del rafforzamento del brand esistente e conseguente modifica dell'articolo 1 dello statuto sociale; delibere inerenti e conseguenti;*

*Parte ordinaria*

*1) Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2019 della Società, comprensivo della relazione del Consiglio di Amministrazione sull'andamento della gestione, della relazione del Collegio Sindacale, e della relazione della Società di Revisione; presentazione del bilancio consolidato al 31 dicembre 2019; presa d'atto della dichiarazione di carattere non finanziario di cui al Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254; delibere inerenti e conseguenti;*

*2) Deliberazioni relative alla destinazione del risultato dell'esercizio 2019; delibere inerenti e conseguenti;*

*3) Relazione sulla remunerazione: delibere relative alla prima sezione ai sensi dell'articolo 123-ter, commi 3-bis e 3-ter, del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58 e delibere relative alla seconda sezione ai sensi dell'articolo 123-ter, comma 6, del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58;*

*4) Nomina del Consiglio di Amministrazione della Società, previa determinazione del numero dei suoi componenti; determinazione della durata e dei relativi compensi; delibere inerenti e conseguenti;*

*5) Autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie a sensi del combinato disposto degli articoli 2357 e 2357-ter c.c. nonché dell'articolo 132 del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, previa revoca dell'autorizzazione deliberata dall'Assemblea Ordinaria degli Azionisti in data 18 aprile 2019; delibere inerenti e conseguenti."*

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

Il Presidente dichiara che, essendo intervenuti numero 19 (diciannove) Azionisti, tutti per delega al Rappresentante Designato, rappresentanti numero 74.540.567 (settantaquattro milioni cinquecentoquarantamila cinquecentosessantasette) azioni ordinarie pari al 55,26 (cinquantacinque e ventisei centesimi) per cento circa delle numero 134.897.272 (centotrentaquattro milioni ottocentonovantasettemila duecentosettantadue) azioni costituenti il capitale sociale, l'Assemblea, regolarmente convocata, è validamente costituita in sede straordinaria e ordinaria in prima convocazione ai termini di legge e di Statuto e può deliberare sugli argomenti all'Ordine del Giorno.

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

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

Il Presidente comunica che è stata accertata l'osservanza delle norme e delle prescrizioni previste dalla normativa vigente e dall'Articolo 11 dello Statuto, in ordine alla legittimazione degli



Azionisti presenti ad intervenire all'Assemblea e, in particolare, è stata verificata la rispondenza alle vigenti norme di legge e di Statuto delle deleghe conferite al Rappresentante Designato (che sono state acquisite agli atti sociali).-----

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

Il Presidente informa che, ai sensi dell'Articolo 13 del Regolamento UE n. 679/16 sulla Protezione dei Dati Personali, i dati dei partecipanti all'Assemblea vengono raccolti e trattati dalla Società esclusivamente ai fini dell'esecuzione degli adempimenti assembleari e societari obbligatori. Similmente, la registrazione audio dell'Assemblea viene effettuata al solo fine di agevolare la verbalizzazione della riunione e di documentare quanto trascritto nel verbale, come specificato nell'informativa ex Articolo 13 del citato Regolamento, messa a disposizione degli Azionisti sul sito internet della Società. La stessa registrazione non sarà oggetto di comunicazione o diffusione e tutti i dati (nonché i supporti audio, come già sopra anticipato) verranno distrutti dopo l'uso per il quale sono stati eseguiti.-----

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

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

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

c) la Società, alla data odierna, è titolare di n. 4.796.256 (quattro milioni settecentonovantaseimila duecentocinquantesi) azioni proprie;-----

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

- "Tamburi Investment Partners S.p.A." per numero 31.582.225 (trentuno milioni cinquecentoottantaduemila duecentoventicinque) azioni, rappresentanti il 23,412 (ventitre e quattrocento dodici millesimi) per cento circa del capitale sociale (come dichiarato da "Tamburi Investment Partners S.p.A.");-----

- "Axxion SA", per numero 13.487.712 (tredici milioni quattrocentoottantasettemila settecentododici) azioni, rappresentanti il 9,999 (nove e novecento novantanove) per cento circa del capitale sociale (come dichiarato da "Axxion SA");-----

- "Loys Investment S.A.", per numero 6.819.814 (sei milioni ottocentodiciannovemila ottocentroquattorci) azioni, rappresentanti il 5,06 (cinque e sei centesimi) per cento circa del capitale sociale (come dichiarato da "Loys Investment S.A.");-----

- "iFuture Power In Action S.r.l.", per numero 13.519.265 (tredici milioni cinquecentodiciannovemila duecentosessantacinque) azioni, rappresentanti il 10,022 (dieci e ventidue millesimi) del capitale sociale (come dichiarato da Stefano Achermann);-----

- Stefano Archermann per numero 7.771.132 (sette milioni settecento settantunomila centotrentadue) azioni, rappresentanti il 5,761 (cinque e settecento sessantuno millesimi) del capitale sociale (come dichiarato da Stefano Achermann).-----

Il Presidente comunica, anche in nome e per conto degli altri contraenti, l'avvenuto perfezionamento in data 26 marzo 2018 di un accordo parasociale rilevante ai sensi dell'Articolo 122 del TUF tra "Tamburi Investment Partners S.p.A.", "iFuture Power in Action S.r.l.", Stefano A-

chermann ed il Presidente stesso, finalizzato a coordinare il possibile esercizio dei diritti e delle prerogative che competono ai contraenti medesimi nella veste di soci della Società. Le azioni della Società conferite nel patto predetto sono:-----

- azioni di titolarità di Stefano Achermann: numero 7.771.132 (sette milioni settecentosettantunomila centotrentadue) azioni di Be possedute e numero 7.771.132 (sette milioni settecentosettantunomila centotrentadue) azioni di Be Sindacate, rappresentanti il 14,698 (quattordici e seicento novantotto millesimi) per cento circa sul totale delle Azioni Sindacate e il 5,761 (cinque e settecento sessantuno millesimi) per cento circa sul totale delle Azioni Be;-----

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

- azioni di titolarità di "iFuture Power in Action S.r.l.": numero 13.519.265 (tredici milioni cinquecentodiciannovemila duecentosessantacinque) azioni di Be possedute e numero 13.519.265 (tredici milioni cinquecentodiciannovemila duecentosessantacinque) azioni di Be Sindacate, rappresentanti il 25,569 (venticinque e cinquecento sessantanove millesimi) per cento circa sul totale delle Azioni Sindacate e il 10,022 (dieci e ventidue millesimi) per cento circa sul totale delle Azioni Be;-----

- azioni di titolarità di "Tamburi Investment Partners S.p.A.": numero 31.582.225 (trentuno milioni cinquecento ottantaduemila duecento venticinque) azioni di Be possedute e numero 31.582.225 (trentuno milioni cinquecento ottantaduemila duecento venticinque) azioni di Be Sindacate, rappresentanti il 59,735 (cinquantanove e settecento trentacinque millesimi) per cento circa sul totale delle Azioni Sindacate e il 23,412 (ventitre e quattrocento dodici millesimi) per cento circa sul totale delle Azioni Be;-----

per un totale di Azioni Be possedute e Sindacate pari a numero 52.872.622 (cinquantadue milioni ottocentosettantaduemila seicentoventidue), rappresentanti il 39,195 (trentanove e cento novantacinque) sul totale delle Azioni Be.-----

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

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

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

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

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

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

Il Presidente segnala che, riguardo agli argomenti all'Ordine del Giorno, sono stati regolarmen-



te espletati gli adempimenti di cui al TUF ed al regolamento adottato da CONSOB con delibera n. 11971 del 1999, come successivamente modificato e integrato (d'ora innanzi, il "Regolamento Emittenti"). In particolare: -----

- in date 12 marzo 2020 e 20 marzo 2020 rispettivamente, sono state messe a disposizione del pubblico e comunicate a CONSOB mediante meccanismo di stoccaggio autorizzato, nonché pubblicate sul sito internet della Società, la relazione illustrativa degli amministratori sugli argomenti all'Ordine del Giorno dell'assemblea ordinaria redatta ai sensi degli Articoli 125-ter e 132 del TUF e dell'Articolo 73 del Regolamento Emittenti e la relazione illustrativa degli amministratori sugli argomenti all'Ordine del Giorno dell'assemblea straordinaria redatta ai sensi dell'Articolo 125-ter del TUF e dell'Articolo 72 del Regolamento Emittenti;-----

- in data 30 marzo 2020 sono state messe a disposizione del pubblico e comunicate a CONSOB mediante meccanismo di stoccaggio autorizzato, nonché pubblicate sul sito internet della Società:-----

a) la relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2019, unitamente alla documentazione prevista dall'Articolo 2429 del Codice Civile e dall'Articolo 154-ter del TUF;-----

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

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

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

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

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

- inoltre, ai sensi dell'Articolo 77, comma 2-bis, del Regolamento Emittenti e dell'Articolo 2429 del Codice Civile, i prospetti riepilogativi dei dati essenziali dell'ultimo bilancio delle società controllate e collegate della Società sono stati messi a disposizione del pubblico in data 7 aprile 2020; della messa a disposizione della predetta documentazione è stata puntualmente data comunicazione al pubblico mediante comunicato stampa e avviso sul quotidiano "La Repubblica".-----

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

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

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

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

A tal proposito, il Presidente segnala che l'Avv. Francesca Flego ha comunicato di aver ricevuto deleghe dai seguenti soci: "Tamburi Investment Partners S.p.A.", "iFuture Power in Action S.r.l.", "Axxion S.A.", Achermann Stefano, "Mediolanum Gestione Fondi SGR - Flessibile Sviluppo Italia", "Government of Norway", "Dorval Manageurs Small Cap Euro", "Orsini Alessandro", "Stichting Rabobank Pensioenfonds", "Brighthouse F TR II - Brighthouse/Dim Int Small Company Ptf", "John Hancock Funds Ii International Small Company Fund", "Ishares VII Plc", "Alaska Permanent Fund Corporation", "Tennessee Consolidated Retirement System", "City of New York Group Trust", "Challenge Italian Equity", "Merrill Lynch Professional Clearing Corp", "Exelon Corporation Defined Contribution Retirement Plans Master Trust" e "Old Westbury Small and Mid Cap Strategies Fund".-----

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

Il Presidente dispone, a questo punto, di iniziare con la trattazione del seguente primo e unico punto all'Ordine del Giorno della parte straordinaria dell'Assemblea: **"Modifica della ragione sociale nella logica del rafforzamento del brand esistente e conseguente modifica dell'articolo 1 dello statuto sociale; delibere inerenti e conseguenti"**.-----

Il Presidente ricorda che la proposta di modifica della ragione sociale e conseguente modifica dell'articolo 1 (uno) dello Statuto è illustrata all'interno della relazione degli amministratori predisposta ai sensi dell'articolo 125-ter TUF, dell'articolo 72 del Regolamento Emittenti e nel rispetto di quanto previsto nell'Allegato 3A, schema 3, del Regolamento Emittenti, e che tale relazione è a disposizione sul sito internet della Società.-----

Il Presidente ricorda, inoltre, che la proposta di modifica riguarda l'Articolo 1 (uno) dello Statuto ed è finalizzata al rafforzamento del *brand* esistente. In particolare, nell'ambito del piano di riorganizzazione societaria approvato nell'ambito del Piano Industriale 2020-2022, si propone di variare la denominazione sociale da "Be Think, Solve, Execute S.p.A." a "Be Shaping the Future S.p.A.", *brand* che presenta caratteristiche di estrema versatilità, ai fini di formalizzare un'identità già propria del Gruppo, maggiormente rappresentativa dell'unitarietà a cui lo stesso giungerà anche per effetto della riorganizzazione.-----

Il Presidente segnala, da ultimo, che la proposta di modifica all'articolo 1 (uno) dello Statuto non dà luogo ad alcuna delle cause legali di recesso a favore dei soci, ai sensi degli articoli 2437 e seguenti del codice civile.-----

Il Presidente chiede quindi al sottoscritto notaio di dare lettura della proposta di delibera compresa nella relazione predisposta ai sensi degli articoli 125-ter TUF e 72 del Regolamento Emittenti e nel rispetto di quanto previsto nell'Allegato 3A, schema 3, del Regolamento Emittenti. --

Io notaio procedo, quindi, con la lettura della proposta di delibera di cui alla relazione predisposta ai sensi degli articoli 125-ter TUF e dell'articolo 72 del Regolamento Emittenti e nel rispetto di quanto previsto nell'Allegato 3A, schema 3, del Regolamento Emittenti:-----

*"L'Assemblea Straordinaria degli Azionisti della Be Think, Solve, Execute S.p.A., esaminata la relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione,*-----

-----**DELIBERA**-----

*- di modificare la denominazione sociale in "Be Shaping the Future S.p.A.";*-----

*- di modificare conseguentemente l'articolo 1 dello Statuto sociale con il testo proposto nella relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione;*-----

*- di conferire al Presidente del Consiglio di Amministrazione e all'Amministratore Delegato, disgiuntamente tra loro e con facoltà di subdelega, ogni potere e facoltà per provvedere a*



*quanto necessario per l'attuazione delle deliberazioni di cui sopra e adempiere ai relativi adempimenti e formalità comunque connessi o conseguenti alle deliberazioni stesse, ivi compresa l'esecuzione di ogni formalità richiesta affinché la presente deliberazione ottenga le approvazioni di legge, con facoltà di introdurre le eventuali modificazioni, aggiunte o soppressioni non sostanziali che fossero allo scopo richieste, anche in sede di iscrizione al Registro delle Imprese, nonché ogni ulteriore formalità comunque conseguente al sopra deliberato cambio di denominazione presso qualunque ufficio pubblico o privato o altro atto, deposito di istanze o documenti, richiesti dalle competenti Autorità e/o dalle disposizioni di legge o di regolamento comunque applicabili.*-----

Riprende quindi la parola il Presidente e mette ai voti la predetta proposta avente ad oggetto la modifica dell'articolo 1 (uno) dello Statuto.-----

Il Presidente comunica che il numero di azioni presenti ai fini deliberativi è invariato e che sono, pertanto, presenti numero 74.540.567 (settantaquattro milioni cinquecentoquarantamila cinquecentosessantasette) azioni ordinarie aventi diritto a pari numero di voti ed equivalenti al 55,26 (cinquantacinque e ventisei centesimi) per cento circa del capitale sociale.-----

Essendo le ore 10,25 (dieci e minuti venticinque), il Presidente apre la votazione e chiede al Rappresentante Designato di comunicare:-----

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

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

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

- l'espressione di nessun voto contrario;-----
  - l'espressione di nessun voto di astensione;-----
  - l'espressione di numero 74.540.567 (settantaquattro milioni cinquecentoquarantamila cinquecentosessantasette) voti favorevoli, rappresentanti il 100 (cento) per cento del capitale presente e votante (e corrispondenti al 55,26 - cinquantacinque e ventisei centesimi - per cento circa del capitale sociale);-----
- il tutto come risulta dalle dichiarazioni di voto rese e dal dettaglio allegato al verbale assembleare.-----

Il Presidente dichiara, quindi, approvata, all'unanimità, la proposta di modifica dell'articolo 1 dello Statuto sociale e dichiara chiusa la parte straordinaria della riunione alle ore 10,27 (dieci e minuti ventisette).-----

----- = = -----  
A questo punto il Presidente dichiara che sono nel frattempo intervenuti nella riunione e risultano collegati, mediante audio conferenza, anche i seguenti altri due membri del Consiglio di Amministrazione, Signori: Gianluca Antonio Ferrari e Claudio Roberto Calabi.-----

Il Presidente passa alla trattazione del seguente primo punto all'Ordine del Giorno della parte ordinaria dell'Assemblea: **"Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2019 della Società, comprensivo della relazione del Consiglio di Amministrazione sull'andamento della**



**gestione, della relazione del Collegio Sindacale, e della relazione della Società di Revisione; presentazione del bilancio consolidato al 31 dicembre 2019; presa d'atto della dichiarazione di carattere non finanziario di cui al Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254; delibere inerenti e conseguenti."**-----

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

Il Presidente informa i presenti che la società "Deloitte & Touche S.p.A." ha espresso giudizio senza rilievi sia sul bilancio di esercizio al 31 dicembre 2019 di Be, sia sul bilancio consolidato, come risulta dalle relazioni dalla stessa rilasciate e incluse nel fascicolo di bilancio.-----

Conformemente a quanto richiesto da CONSOB con comunicazione n. 96003558/1996, il Presidente riporta il numero delle ore impiegate e il corrispettivo fatturato dalla società di revisione "Deloitte & Touche S.p.A." per la revisione del bilancio civilistico e consolidato al 31 dicembre 2019 e per le altre attività ricomprese nell'incarico:-----

- n. 1.172 (mille centosettantadue) ore per la revisione del bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2019 pari a un corrispettivo di euro 64.503 (sessantaquattromila cinquecentotre) (escluse spese, Iva e contributo di vigilanza);-----

- n. 120 (centoventi) ore per la revisione del bilancio consolidato di gruppo d'esercizio al 31 dicembre 2019 pari a un corrispettivo di euro 6.752 (seimila settecento cinquantadue) (escluse spese, Iva e contributo di vigilanza);-----

- n. 320 (trecento venti) ore per la revisione contabile limitata alla relazione semestrale al 30 giugno 2019 pari a un corrispettivo di euro 17.657 (diciassettemila seicento cinquantasette) (escluse spese, Iva e contributo di vigilanza);-----

- n. 100 (cento) ore per il controllo della regolare tenuta della contabilità e sottoscrizione dichiarazioni fiscali sociale della Società pari a un corrispettivo di euro 5.592 (cinquemila cinquecento novantadue) (escluse spese, Iva e contributo di vigilanza).-----

Il Presidente invita, quindi, il Presidente del Collegio Sindacale, dottor Giuseppe Leoni, ad intervenire.-----

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

*"Buongiorno, sono il Dottor Giuseppe Leoni, Presidente del Collegio Sindacale della Società. Ai sensi dell'Articolo 153 del Testo Unico della Finanza, segnalo che il Collegio Sindacale, come evidenziato nella propria relazione, nell'ambito dell'attività di vigilanza e controllo svolta nel corso dell'esercizio 2019 non ha rilevato omissioni, fatti censurabili, operazioni imprudenti, o gravi irregolarità né sono emersi altri fatti significativi da menzionare all'Assemblea o da segnalare agli organi di vigilanza. Non si è reso pertanto necessario effettuare ulteriori menzioni nella propria relazione, ai sensi dell'Articolo 153, comma 1, del TUF.-----*

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

*Il Collegio Sindacale, preso atto del bilancio d'esercizio e del bilancio consolidato della Società al 31 dicembre 2019, alla luce delle considerazioni svolte nella propria relazione e per gli aspetti di propria competenza, ritiene che i sopramenzionati bilanci e la documentazione sottoposti dall'organo amministrativo siano idonei a rappresentare in modo compiuto la realtà aziendale della Società alla data di chiusura dell'esercizio, secondo corrette norme di legge, e non ha obiezioni da formulare, ai sensi dell'Articolo 153 del Testo Unico della Finanza in merito al bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2019 ed alla sua approvazione".-----*



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

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

*"L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti della Be Think, Solve, Execute S.p.A.";*-----

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

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

*esaminato il bilancio della Società al 31 dicembre 2019 ed il bilancio consolidato della Società al 31 dicembre 2019;*-----

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

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

**DELIBERA**-----

*di approvare il bilancio della Società chiuso al 31 dicembre 2019, così come proposto ed illustrato dal Consiglio di Amministrazione, unitamente alla Relazione sulla Gestione predisposta dal Consiglio di Amministrazione, relativa al medesimo bilancio, dal quale emerge un utile netto pari ad Euro 5.204.303,77 (cinque milioni duecentoquattromila trecentotre e settantasette cent), nonché di prendere atto del bilancio consolidato della Società chiuso al 31 dicembre 2019 dal quale emerge un utile pari ad Euro 6.557 migliaia, di cui Euro 6.087 migliaia di pertinenza del Gruppo, e della dichiarazione di carattere non finanziario di cui al Decreto Legislativo 30 dicembre 2016.";*-----

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

Il Presidente comunica che il numero di azioni presenti ai fini deliberativi è invariato e che sono, pertanto, presenti numero 74.540.567 (settantaquattro milioni cinquecentoquarantamila cinquecentosessantasette) azioni ordinarie aventi diritto a pari numero di voti ed equivalenti al 55,26 (cinquantacinque e ventisei centesimi) per cento circa del capitale sociale.-----

Essendo le ore 10,35 (dieci e minuti trentacinque), il Presidente apre la votazione e chiede al Rappresentante Designato di comunicare:-----

- chi è favorevole;-----

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

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

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

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

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

- l'espressione di numero 9.458 (novemila quattrocento cinquantotto) voti di astensione, rappresentanti lo 0,01 (un centesimo) per cento circa del capitale presente e votante (e corrispondenti allo 0,01 - un centesimo - per cento circa del capitale sociale);-----

- l'espressione di numero 74.531.109 (settantaquattro milioni cinquecentotrentunomila centonove) voti favorevoli, rappresentanti il 99,99 (novantanove e novantanove centesimi) per cen-

to circa del capitale presente e votante (e corrispondenti al 55,25 - cinquantacinque e venticinque centesimi - per cento circa del capitale sociale);-----  
il tutto come risulta dalle dichiarazioni di voto rese e dal dettaglio allegato al verbale assembleare.-----

Il Presidente dichiara, quindi, approvata, a maggioranza, la proposta di deliberazione formulata dal Consiglio di Amministrazione sul primo punto all'Ordine del Giorno della parte ordinaria dell'Assemblea, in merito al bilancio della Società chiuso al 31 dicembre 2019 e al bilancio consolidato della Società chiuso al 31 dicembre 2019, e con ciò terminata la trattazione di detto primo punto all'Ordine del Giorno dell'Assemblea ordinaria.-----

----- = = -----  
Il Presidente inizia la trattazione del seguente secondo punto all'Ordine del Giorno della parte ordinaria dell'Assemblea: "**Deliberazioni relative alla destinazione del risultato dell'esercizio 2019; delibere inerenti e conseguenti**".-----

Il Presidente passa quindi alla relazione illustrativa degli amministratori predisposta ai sensi dell'Articolo 125-ter del TUF, a disposizione sul sito internet della Società e ricorda che la proposta del Consiglio di Amministrazione in merito all'utile di Be, risultante dal bilancio della Società chiuso al 31 dicembre 2019, pari ad euro 5.204.303,77 (cinque milioni duecento quattromila trecentotré e settantasette cent), è di destinarlo come segue: -----

- euro 260.215,19 (duecentosessantamila duecento quindici e diciannove cent) a riserva legale; -----
- euro 4.944.088,58 (quattro milioni novecento quarantaquattromila ottantotto e cinquantotto cent) ad utili a nuovo.-----

Il Presidente ricorda, inoltre, che il Consiglio di Amministrazione ha altresì proposto all'Assemblea della Società di distribuire dividendi lordi per complessivi euro 2.992.553,37 (due milioni novecento novantaduemila cinquecento cinquantatré e trentasette cent), con data stacco cedola n. 10 il 18 maggio 2020, record date il 19 maggio 2020 e messa in pagamento il 20 maggio 2020, pari ad euro 0,023 (ventitré) per azione, attingendo agli utili a nuovo.-----

Il Presidente invia, quindi, il Presidente del Collegio Sindacale, dottor Giuseppe Leoni, a prendere la parola.-----

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

Il Presidente ringrazia il dottor Giuseppe Leoni per l'intervento e chiede, quindi, al sottoscritto notaio di dare cortesemente lettura della proposta di delibera compresa nella relazione predisposta ai sensi dell'Articolo 125-ter del Testo Unico della Finanza, ricordando che il dividendo verrà posto in pagamento in data 20 maggio 2020 - con data stacco cedola n. 10 il 18 maggio 2020 e record date il 19 maggio 2020.-----

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

*"L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti della Be Think, Solve, Execute S.p.A., esaminata la relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione, -----*

-----**DELIBERA**-----

*- di destinare l'utile netto di Be Think, Solve, Execute S.p.A. risultante dal bilancio della Società*



chiuso al 31 dicembre 2019, pari ad Euro 5.204.303,77 come segue:-----  
Euro 260.215,19 a riserva legale;-----  
Euro 4.944.088,58 ad utili a nuovo;-----  
- di distribuire dividendi lordi per complessivi Euro 2.992.553,37, con data stacco cedola n. 10  
il 18 maggio 2020, record date il 19 maggio 2020 e messa in pagamento il 20 maggio 2020,  
pari ad Euro 0,023 per azione, attingendo agli utili a nuovo.”-----

Riprende quindi la parola il Presidente e mette ai voti la predetta proposta.-----  
Il Presidente comunica che il numero di azioni presenti ai fini deliberativi è invariato e che  
sono, pertanto, presenti numero 74.540.567 (settantaquattro milioni cinquecentoquaranta-  
mila cinquecentosessantasette) azioni ordinarie aventi diritto a pari numero di voti ed equiva-  
lenti al 55,26 (cinquantacinque e ventisei centesimi) per cento circa del capitale sociale.-----  
Essendo le ore 10,39 (dieci e minuti trentanove), il Presidente apre la votazione e chiede al  
Rappresentante Designato di comunicare:-----  
- chi è favorevole;-----  
- chi è contrario (e di richiedere la parola al Presidente per fornire al sottoscritto notaio indica-  
zione delle proprie generalità e del numero di azioni portate in assemblea per delega, affinché  
lo stesso possa effettuare la relativa annotazione);-----  
- chi si astiene (e di richiedere la parola al Presidente per fornire al sottoscritto notaio indica-  
zione delle proprie generalità e del numero di azioni portate in assemblea per delega, affinché  
lo stesso possa effettuare la relativa annotazione).-----

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

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

- l'espressione di nessun voto contrario;-----  
- l'espressione di nessun voto di astensione;-----  
- l'espressione di numero 74.540.567 (settantaquattro milioni cinquecentoquarantamila cin-  
quecentosessantasette) voti favorevoli, rappresentanti il 100 (cento) per cento del capitale  
presente e votante (e corrispondenti al 55,26 - cinquantacinque e ventisei centesimi - per cen-  
to circa del capitale sociale);-----  
il tutto come risulta dalle dichiarazioni di voto rese e dal dettaglio allegato al verbale assemble-  
are.-----

Il Presidente dichiara, quindi, approvata, all'unanimità, la proposta di deliberazione formulata  
dal Consiglio di Amministrazione sul secondo punto all'Ordine del Giorno della parte ordinaria  
dell'Assemblea, in merito alla destinazione dell'utile di Be, e con ciò terminata la trattazione di  
detto secondo punto all'Ordine del Giorno dell'Assemblea ordinaria.-----

-----= = =-----  
Il Presidente passa alla trattazione del seguente terzo punto all'Ordine del Giorno della parte  
ordinaria dell'Assemblea: **“Relazione sulla remunerazione: delibere relative alla prima  
sezione ai sensi dell'articolo 123-ter, commi 3-bis e 3-ter, del D. Lgs. 24 febbraio  
1998, n. 58 e delibere relative alla seconda sezione ai sensi dell'articolo 123-ter,  
comma 6, del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58”**.-----

Il Presidente ricorda che la relazione in materia di remunerazione e compensi corrisposti è arti-  
colata in due sezioni che illustrano, rispettivamente: (i) la politica della Società in materia di  
remunerazione dei componenti degli organi di amministrazione e controllo, dei direttori gene-  
rali e dei dirigenti con responsabilità strategiche e le procedure utilizzate per l'adozione e

l'attuazione di tale politica; e (ii) ciascuna delle voci che compongono la remunerazione dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo nonché i compensi corrisposti agli stessi a qualsiasi titolo nell'esercizio di riferimento.-----

Il Presidente informa che detta relazione è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 12 marzo 2020, previa approvazione del Comitato per le Nomine e per la Remunerazione in data 10 marzo 2020, e che la stessa è a disposizione del pubblico.-----

Il Presidente chiede, quindi, al sottoscritto notaio di dare lettura della proposta del Consiglio di Amministrazione avente ad oggetto l'approvazione della prima sezione della relazione sulla remunerazione, ai sensi dell'articolo 123-ter, commi 3-bis e 3-ter, del Testo Unico della Finanza.-

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

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

-----**DELIBERA**-----

*1. di approvare la Sezione I della Relazione che illustra la politica adottata dalla Società in materia di remunerazione."-----*

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

Il Presidente comunica che il numero di azioni presenti ai fini deliberativi è invariato e che sono, pertanto, presenti numero 74.540.567 (settantaquattro milioni cinquecentoquarantamila cinquecentosessantasette) azioni ordinarie aventi diritto a pari numero di voti ed equivalenti al 55,26 (cinquantacinque e ventisei centesimi) per cento circa del capitale sociale.-----

Essendo le ore 10,42 (dieci e minuti quarantadue) il Presidente apre la votazione e chiede al Rappresentante Designato di comunicare:-----

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

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

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

- l'espressione di numero 73.069 (settantatremila sessantanove) voti contrari, rappresentanti lo 0,10 (dieci centesimi) per cento circa del capitale presente e votante (e corrispondenti allo 0,05 - cinque centesimi - per cento circa del capitale sociale);-----
- l'espressione di numero 380.000 (trecentoottantamila) voti di astensione, rappresentanti lo 0,51 (cinquantuno centesimi) per cento circa del capitale presente e votante (e corrispondenti allo 0,28 - ventotto centesimi - per cento circa del capitale sociale);-----
- l'espressione di numero 74.087.498 (settantaquattro milioni ottantasettemila quattrocentonovantotto) voti favorevoli, pari al 99,39 (novantanove e trentanove centesimi) per cento circa del capitale presente e votante (e corrispondenti al 54,92 - cinquantaquattro e novantadue centesimi - per cento circa del capitale sociale);-----



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

Il Presidente dichiara, quindi, approvata, a maggioranza, la prima sezione della Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti, redatta dal Consiglio di Amministrazione ai sensi dell'articolo 123-ter del D. Lgs. n. 58/1998 e della ulteriore normativa applicabile.-----

-----= = -----  
A questo punto il Presidente chiede al sottoscritto notaio di dare lettura della proposta del Consiglio di Amministrazione avente ad oggetto l'approvazione della seconda sezione della relazione sulla remunerazione, ai sensi dell'Articolo 123-ter, comma 6, del Testo Unico della Finanza.-  
Io notaio procedo, quindi, con la lettura della proposta di delibera di cui alla relazione degli Amministratori predisposta ai sensi dell'Articolo 125 ter del Testo Unico della Finanza:-----

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

*-----DELIBERA-----*

*1. di approvare la Sezione II della Relazione, che illustra i compensi corrisposti dalla Società."-.*

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

Il Presidente comunica che il numero di azioni presenti ai fini deliberativi è invariato e che sono, pertanto, presenti numero 74.540.567 (settantaquattro milioni cinquecentoquarantamila cinquecentosessantasette) azioni ordinarie aventi diritto a pari numero di voti ed equivalenti al 55,26 (cinquantacinque e ventisei centesimi) per cento circa del capitale sociale.-----

Essendo le ore 10,45 (dieci e minuti quarantacinque) il Presidente apre la votazione e chiede al Rappresentante Designato di comunicare:-----

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

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

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

- l'espressione di numero 5.091.238 (cinque milioni novantunomila duecentotrentotto) voti contrari, rappresentanti il 6,83 (sei e ottantatre centesimi) per cento circa del capitale presente e votante (e corrispondenti al 3,77 - tre e settantasette centesimi - per cento circa del capitale sociale);-----

- l'espressione di numero 380.000 (trecentoottantamila) voti di astensione, rappresentanti lo 0,51 (cinquantuno centesimi) per cento circa del capitale presente e votante (e corrispondenti allo 0,28 - ventotto centesimi - per cento circa del capitale sociale);-----

- l'espressione di numero 69.069.329 (sessantanove milioni sessantanovemila trecento ventinove) voti favorevoli, rappresentanti il 92,66 (novantadue e sessantasei centesimi) per cento circa del capitale presente e votante (e corrispondenti al 51,20 - cinquantuno e venti centesimi

- per cento circa del capitale sociale);-----  
il tutto come risulta dalle dichiarazioni di voto rese e dal dettaglio allegato al verbale assembleare.-----

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

----- = = -----  
Il Presidente passa alla trattazione del seguente quarto punto all'Ordine del Giorno della parte ordinaria dell'Assemblea: **"Nomina del Consiglio di Amministrazione della Società, previa determinazione del numero dei suoi componenti; determinazione della durata e dei relativi compensi; delibere inerenti e conseguenti."**-----

Il Presidente ricorda che in data 12 marzo 2020 è stato pubblicato il parere di orientamento del Consiglio di Amministrazione della Società agli Azionisti sulla dimensione e composizione del nuovo Consiglio di Amministrazione.-----

Il Presidente comunica che risultano depositate le seguenti liste:-----

- lista presentata dal socio "iFuture Power in Action S.r.l.", titolare complessivamente di numero 13.519.265 (tredici milioni cinquecentodiciannovemila duecentosessantacinque) azioni ordinarie della Società, pari al 10,022 (dieci e ventidue millesimi) per cento circa del capitale sociale di Be;-----

- lista presentata dall'azionista "Axxion S.A.", titolare di numero 13.487.712 (tredici milioni quattrocentoottantasettemila settecentododici) azioni ordinarie della Società, pari al 9,90 (nove e novanta centesimi) per cento circa del capitale sociale di Be.-----

Il Presidente informa che in data 31 marzo 2020 è stata resa disponibile al pubblico, sul sito internet della Società ("www.be-tse.it") e presso il meccanismo di stoccaggio centralizzato denominato "eMarket STORAGE", una proposta di delibera in relazione al presente punto all'Ordine del Giorno da parte del socio "Tamburi Investment Partners S.p.A.", concernente la determinazione del numero, della durata e dei compensi dei componenti del nominando Consiglio di Amministrazione.-----

Il Presidente passa, quindi, alla trattazione dell'argomento relativo alla determinazione del numero dei componenti il Consiglio di Amministrazione e alla loro durata in carica.-----

Il Presidente ricorda che ai sensi dell'articolo 15 dello Statuto, la Società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto, alternativamente, da un numero di 9, 11 o 13 membri, secondo la determinazione che verrà di volta in volta assunta dall'Assemblea al momento della nomina dei componenti del Consiglio di Amministrazione. A tal fine, ai soci presenti e legittimati al voto in Assemblea è data la possibilità di scegliere tra le tre possibili composizioni del Consiglio di Amministrazione; si riterrà approvata la composizione che sia stata votata dalla percentuale più alta del capitale ordinario.-----

Il Presidente ricorda, inoltre, che l'articolo 15 dello Statuto predetermina in tre esercizi la durata in carica del Consiglio di Amministrazione; conseguentemente in conformità alle citate norme statutarie la durata in carica del nominando Consiglio di Amministrazione è determinata in tre esercizi e pertanto fino all'approvazione del bilancio al 31 (trentuno) dicembre 2022 (due-milaventidue).-----

Il Presidente ricorda, altresì, che:-----

- ai sensi dell'articolo 147-ter, comma 1-ter, TUF il riparto degli amministratori da eleggere deve essere effettuato in base ad un criterio che assicuri l'equilibrio tra i generi e il genere meno



rappresentato deve ottenere almeno due quinti degli amministratori eletti;-----

- ai sensi dell'articolo 147-ter, comma 4, TUF per i consigli di amministrazione composti da più di 7 membri, almeno due componenti devono essere in possesso dei requisiti di indipendenza stabiliti per i sindaci dall'articolo 148, comma 3, TUF, nonché dagli ulteriori requisiti previsti dal Codice di Autodisciplina per le società quotate adottato da "Borsa Italiana S.p.A.".-----

Il Presidente informa che il socio "Tamburi Investment Partners S.p.A." ha proposto di determinare il numero dei componenti del nominando Consiglio di Amministrazione in 9 (nove) e di determinare - in conformità all'articolo 15 dello Statuto della Società - in 3 (tre) esercizi la durata del relativo mandato.-----

Il Presidente invita l'Assemblea a determinare il numero dei componenti del Consiglio di Amministrazione e la loro durata in carica.-----

Il Presidente mette, quindi, ai voti la predetta proposta del socio "Tamburi Investment Partners S.p.A." in merito al numero dei componenti del Consiglio di Amministrazione.-----

Il Presidente comunica che il numero di azioni presenti ai fini deliberativi è invariato e che sono, pertanto, presenti numero 74.540.567 (settantaquattro milioni cinquecentoquarantamila cinquecentosessantasette) azioni ordinarie aventi diritto a pari numero di voti ed equivalenti al 55,26 (cinquantacinque e ventisei centesimi) per cento circa del capitale sociale.-----

Essendo le ore 10,50 (dieci e minuti cinquanta) il Presidente apre la votazione e chiede al Rappresentante Designato di comunicare:-----

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

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

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

- l'espressione di nessun voto contrario;-----
- l'espressione di numero 13.487.712 (tredici milioni quattrocentoottantasettemila settecentododici) voti di astensione, rappresentanti il 18,09 (diciotto e nove centesimi) per cento circa del capitale presente e votante (e corrispondenti al 10 - dieci - per cento circa del capitale sociale);
- l'espressione di numero 61.052.855 (sessantuno milioni cinquantaduemila ottocotcinquantacinque) voti favorevoli, rappresentanti l'81,91 (ottantuno e novantuno centesimi) per cento circa del capitale presente e votante (e corrispondenti al 45,26 - quarantacinque e ventisei centesimi - per cento circa del capitale sociale);-----

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

Il Presidente dichiara, quindi, approvata, a maggioranza, la proposta di determinazione in 9 (nove) del numero dei componenti del Consiglio di Amministrazione della Società.-----

----- = = -----

Il Presidente mette ai voti la predetta proposta del socio "Tamburi Investment Partners S.p.A." in merito alla durata in carica del Consiglio di Amministrazione.-----

Il Presidente comunica che il numero di azioni presenti ai fini deliberativi è invariato e che



sono, pertanto, presenti numero 74.540.567 (settantaquattro milioni cinquecentoquarantamila cinquecentosessantasette) azioni ordinarie aventi diritto a pari numero di voti ed equivalenti al 55,26 (cinquantacinque e ventisei centesimi) per cento circa del capitale sociale.-----

Essendo le ore 10,52 (dieci e minuti cinquantadue) il Presidente apre la votazione e chiede al Rappresentante Designato di comunicare:-----

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

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

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

- l'espressione di nessun voto contrario;-----
  - l'espressione di numero 13.487.712 (tredici milioni quattrocentoottantasettemila settecentododici) voti di astensione, rappresentanti il 18,09 (diciotto e nove centesimi) per cento circa del capitale presente e votante (e corrispondenti al 10 - dieci - per cento circa del capitale sociale);
  - l'espressione di numero 61.052.855 (sessantuno milioni cinquantaduemila ottocentocinquantacinque) voti favorevoli, rappresentanti l'81,91 (ottantuno e novantuno centesimi) per cento circa del capitale presente e votante (e corrispondenti al 45,26 - quarantacinque e ventisei centesimi - per cento circa del capitale sociale);-----
- il tutto come risulta dalle dichiarazioni di voto rese e dal dettaglio allegato al verbale assembleare.-----

Il Presidente dichiara, quindi, approvata, a maggioranza, la proposta di determinazione in 3 (tre) esercizi della durata in carica del Consiglio di Amministrazione della Società.-----

Il Presidente passa a trattare la determinazione del compenso degli amministratori e ricorda che, ai sensi dell'articolo 2389 del Codice Civile, i compensi spettanti ai membri del Consiglio di Amministrazione sono stabiliti all'atto della nomina o dall'assemblea. -----

Il Presidente ricorda inoltre che, ai sensi del terzo comma dell'articolo 2389 del Codice Civile, la remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche in conformità dello Statuto è stabilita dal Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del collegio sindacale, e che, ai sensi del principio n. 6 del codice di autodisciplina per le società quotate adottato da "Borsa Italiana S.p.A.":-----

- la remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche è stabilita in misura sufficiente ad attrarre, trattenere e motivare persone dotate delle qualità professionali richieste per gestire con successo l'emittente;-----
- la remunerazione degli amministratori esecutivi e dei dirigenti con responsabilità strategiche è definita in modo tale da allineare i loro interessi con il perseguimento dell'obiettivo prioritario della creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo. Per gli amministratori che sono destinatari di deleghe gestionali o che svolgono, anche solo di fatto, funzioni attinenti alla gestione dell'impresa nonché per i dirigenti con responsabilità strategiche, una parte significativa della remunerazione è legata al raggiungimento di specifici obiettivi di per-



formance, anche di natura non economica, preventivamente indicati e determinati in coerenza con le linee guida contenute nella politica di cui al principio 6.P.4. del codice di autodisciplina citato; e che-----

- la remunerazione degli amministratori non esecutivi è commisurata all'impegno richiesto a ciascuno di essi, tenuto anche conto dell'eventuale partecipazione ad uno o più comitati.-----

Il Presidente informa che il socio "Tamburi Investment Partners S.p.A." ha proposto di:-----

1. di attribuire a ciascun amministratore un compenso complessivo annuo pari a euro 20.000 (ventimila), da determinarsi pro-rata in relazione al periodo dell'esercizio durante il quale ciascun componente del Consiglio di Amministrazione della Società abbia ricoperto la carica, compenso da intendersi non inclusivo di eventuali ulteriori emolumenti che potranno essere deliberati dal nominando Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Collegio Sindacale, in aggiunta al compenso complessivo annuo stabilito per ciascun amministratore dall'assemblea, ai sensi dell'articolo 2389, comma 3, del codice civile; -----

2. di raccomandare al nominando Consiglio di Amministrazione di definire l'importo da attribuire agli amministratori esecutivi e agli amministratori investiti di particolari cariche, in aggiunta al sopra menzionato emolumento, tenendo in considerazione che una parte significativa della remunerazione di tali amministratori dovrà essere legata al raggiungimento di specifici obiettivi di performance, anche di natura non economica, preventivamente stabiliti dal Consiglio di Amministrazione stesso.-----

Il Presidente mette, quindi, ai voti la predetta proposta del socio "Tamburi Investment Partners S.p.A."-----

Il Presidente comunica che il numero di azioni presenti ai fini deliberativi è invariato e che sono, pertanto, presenti numero 74.540.567 (settantaquattro milioni cinquecentoquarantamila cinquecentosessantasette) azioni ordinarie aventi diritto a pari numero di voti ed equivalenti al 55,26 (cinquantacinque e ventisei centesimi) per cento circa del capitale sociale.-----

Essendo le ore 10,55 (dieci e minuti cinquantacinque) il Presidente apre la votazione e chiede al Rappresentante Designato di comunicare:-----

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

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

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

- l'espressione di nessun voto contrario;-----
- l'espressione di numero 13.867.712 (tredici milioni ottocentosessantasettemila settecentodici) voti di astensione, rappresentanti il 18,60 (diciotto e sessanta centesimi) per cento circa del capitale presente e votante (e corrispondenti al 10,28 - dieci e ventotto centesimi - per cento circa del capitale sociale);-----
- l'espressione di numero 60.672.855 voti favorevoli, rappresentanti l'81,40 (ottantuno e quaranta centesimi) per cento circa del capitale presente e votante (e corrispondenti al 44,98 quarantaquattro e novantotto centesimi - per cento circa del capitale sociale);-----

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

Il Presidente dichiara, quindi, approvata, a maggioranza, la proposta di socio "Tamburi Investment Partners S.p.A." in merito alla determinazione del compenso del Consiglio di Amministrazione.-----

----- = = -----  
A completamento del quarto punto all'Ordine del Giorno della parte ordinaria dell'odierna Assemblea, il Presidente passa alla trattazione dell'argomento relativo alla nomina dei componenti del Consiglio di Amministrazione e ricorda che, per detta nomina, è prevista l'osservanza della procedura di cui all'articolo 15 dello Statuto sociale. In particolare, tale disposizione prevede che possono presentare una lista per la nomina degli amministratori i soci che, da soli o congiuntamente con altri, al momento del deposito, detengano una quota di partecipazione almeno pari a quella minima stabilita dalla Consob ai sensi dell'articolo 147-ter, comma 1, del Testo Unico della Finanza. -----

Il Presidente precisa che la soglia stabilita da Consob con determinazione n. 28 del 30 gennaio 2020, per la presentazione delle liste della Società è pari al 4,50 (quattro e cinquanta centesimi) per cento.-----

Il Presidente comunica, quindi, che nei termini e con le modalità previsti dall'articolo 15 dello Statuto sociale, e precisamente in data 27 e 28 marzo 2020, sono state presentate le seguenti liste di candidati alla carica di amministratori della Società:-----

- lista presentata dal socio "iFuture Power in Action S.r.l.", titolare complessivamente di numero 13.519.265 (tredici milioni cinquecentodiciannovemila duecentosessantacinque) azioni ordinarie della Società, pari al 10,022 (dieci e ventidue millesimi) per cento circa del capitale sociale di Be;-----

- lista presentata dall'azionista "Axxion S.A.", titolare di numero 13.487.712 (tredici milioni quattrocentoottantasettemila settecentododici) azioni ordinarie della Società, pari al 9,90 (nove e novanta centesimi) per cento circa del capitale sociale di Be;-----

e che entrambe le liste sono corredate:-----

- dalle informazioni relative all'identità del socio che ha presentato la relativa lista, con l'indicazione della percentuale di partecipazione complessivamente detenuta e la certificazione dalla quale risulti la titolarità della partecipazione;-----

- dai curricula vitae contenenti un'esauriente informativa sulle caratteristiche personali e professionali dei candidati, con elencazione degli incarichi di amministrazione e controllo ricoperti in altre società;-----

- dalla dichiarazione con cui ciascun candidato accetta la candidatura e attesta, sotto la propria responsabilità, l'inesistenza di cause di ineleggibilità ed incompatibilità nonché l'esistenza dei requisiti prescritti dalla normativa vigente per ricoprire la carica di amministratore della società;

- dalla dichiarazione circa l'eventuale idoneità degli stessi ad essere qualificati come indipendenti ai sensi dell'articolo 148, comma 3, del TUF nonché ai sensi del Codice di Autodisciplina.

Il Presidente comunica, inoltre, che in data 31 marzo 2020 dette liste sono state pubblicate a norma di legge e di Statuto.-----

Il Presidente dà lettura dei candidati elencati nella lista presentata dal socio "iFuture Power in Action S.r.l.":-----

1. Carlo Achermann;-----
2. Stefano Achermann;-----
3. Claudio Berretti;-----
4. Francesca Moretti;-----



5. Lucrezia Reichlin;-----
6. Cristina Spagna;-----
7. Anna Maria Tarantola;-----
8. Claudio Roberto Calabi;-----
9. Claudio Cornini;-----
10. Manuela Mascarini;-----
11. Anna Kunkl;-----
12. Giulia Palucci;-----
13. Patrizio Sforza.-----

I candidati Francesca Moretti, Lucrezia Reichlin Lucrezia, Cristina Spagna, Anna Maria Tarantola e Claudio Roberto Calabi sono stati indicati dal socio "iFuture Power in Action S.r.l." quali indipendenti ai sensi di legge e del Codice di Autodisciplina ed hanno presentato dichiarazioni in tal senso.-----

Il Presidente dà lettura dei due candidati elencati nella lista presentata dall'azionista "Axxion S.A." :-----

- Gianluca Antonio Ferrari; -----
- Francesco Defila.-----

Tali candidati Gianluca Antonio Ferrari e Francesco Defila, sono stati indicati dall'azionista "Axxion S.A." quali indipendenti ai sensi di legge e del Codice di Autodisciplina ed hanno presentato dichiarazioni in tal senso.-----

Il Presidente comunica che i curricula vitae dei candidati sono stati pubblicati unitamente alle liste. -----

Il Presidente ricorda che, ai sensi dell'articolo 15 dello Statuto sociale, essendo state presentate due liste di candidati:-----

- dalla lista che otterrà il secondo più alto numero di voti (la "Lista di Minoranza"), purché non sia collegata in alcun modo, neppure indirettamente, con la lista che abbia ottenuto il più alto numero di voti (la "Lista di Maggioranza"), sarà tratto il candidato indicato con il primo numero di tale lista; -----
- dalla lista di maggioranza verranno tratti i rimanenti 8 componenti del Consiglio di Amministrazione; risulteranno eletti, in tali limiti numerici, i candidati nell'ordine progressivo indicato in tale lista. -----

Ai fini di quanto sopra, per "più alto numero di voti" devono intendersi i voti che rappresentino il più alto numero di azioni. Qualora, per effetto dell'applicazione di quanto sopra previsto, non risulti rispettata l'eventuale quota minima del genere meno rappresentato di volta in volta applicabile, allora:-----

- in luogo dell'ultimo candidato del genere più rappresentato della lista di maggioranza, si intenderà eletto il successivo candidato del genere meno rappresentato della stessa lista, ovvero nel caso in cui ciò non fosse possibile ed in ogni caso nel caso in cui ciò non fosse sufficiente ad assicurare il rispetto dell'eventuale quota minima del genere meno rappresentato;-----
- in luogo del candidato che appartenga al genere più rappresentato tratto dalla lista di minoranza, il primo candidato del genere meno rappresentato secondo l'ordine progressivo non eletto di tale lista.-----

A tale procedura di sostituzione si farà luogo sino a che non sia assicurata la composizione del Consiglio di Amministrazione conforme alla disciplina pro tempore vigente inerente l'equilibrio tra generi. Qualora detta procedura non assicuri il risultato da ultimo indicato, la sostituzione avverrà con delibera assunta dall'assemblea a maggioranza dei voti, previa presentazione di candidature di soggetti appartenenti al genere meno rappresentato.-----

Qualora non risultasse nominato il numero di amministratori indipendenti minimo previsto dalla legge e dallo Statuto, l'amministratore indipendente mancante o, a seconda dei casi, gli amministratori indipendenti mancanti, verranno eletti come segue:-----

- in luogo dei candidati non indipendenti tratti dalla lista di maggioranza come ultimi in ordine progressivo, saranno eletti i primi candidati indipendenti risultati non eletti dalla stessa lista, ovvero nel caso in cui ciò non fosse possibile ed in ogni caso nel caso in cui ciò non fosse sufficiente ad assicurare l'elezione del numero richiesto di amministratori indipendenti;-----

- in luogo del candidato non indipendente tratto dalla lista di minoranza, il primo candidato indipendente secondo l'ordine progressivo non eletto da tale lista. -----

A tale procedura di sostituzione si farà luogo sino a che il Consiglio di Amministrazione risulti composto da un numero di amministratori indipendenti pari almeno al minimo previsto dalla legge ovvero da regolamenti, istruzioni o codici di comportamento redatti da società di gestione del mercato a cui le azioni della società sono ammesse, a cui la società sia assoggetta o a cui la società dichiara di aderire. Qualora detta procedura non assicuri il risultato da ultimo indicato, la sostituzione avverrà con delibera assunta dall'Assemblea a maggioranza dei voti, previa presentazione di candidature di soggetti in possesso dei citati requisiti.-----

Il Presidente fa inoltre presente che ogni azionista potrà votare solo per una delle liste presentate.-----

Il Presidente comunica che l'azionista "Mediolanum Gestione Fondi SGR - Flessibile Sviluppo Italia" (titolare di numero 4.440.000 - quattro milioni quattrocento quarantamila - azioni) non è votante per questo punto dell'ordine del giorno e che sono, pertanto, presenti, ai fini deliberativi, numero 70.100.567 (settanta milioni centomila cinquecentosessantasette) azioni ordinarie aventi diritto a pari numero di voti ed equivalenti al 51,96 (cinquantuno e novantasei centesimi) per cento circa del capitale sociale.-----

Il Presidente apre, quindi, la votazione sulla lista presentata dal socio "iFuture Power in Action S.r.l.". -----

Essendo le ore 11,05 (undici e minuti cinque), il Presidente chiede al Rappresentante Designato di comunicare:-----

- gli azionisti che votano a favore della lista presentata dal socio "iFuture Power in Action S.r.l.";-----

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

Il Presidente apre la votazione sulla lista presentata dall'azionista "Axxion S.A.".-----

Essendo le ore 11,08 (undici e minuti otto), chiede al Rappresentante Designato di comunicare:-----

- gli azionisti che votano a favore della lista presentata da "Axxion S.A.";-----

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

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

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

- la lista presentata dal socio "iFuture Power in Action S.r.l." ha ottenuto la maggioranza dei voti e, precisamente, numero 55.961.617 (cinquantacinque milioni novecentosessantunomila



seicentodiciassette) voti, rappresentanti il 79,83 (settantanove e ottantatre centesimi) per cento circa del capitale presente e votante (e corrispondenti al 41,48 - quarantuno e quarantotto centesimi - per cento circa del capitale sociale); -----

- la lista presentata dal socio "Axxion S.A." ha ottenuto il secondo più alto numero di voti e, precisamente, numero 14.138.950 (quattordici milioni centotrentottomila novecentocinquanta) voti, rappresentanti il 20,17 (venti e diciassette centesimi) per cento circa del capitale presente e votante (e corrispondenti al 10,48 - dieci e quarantotto centesimi - per cento circa del capitale sociale);-----

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

Il Presidente dà quindi atto della nomina del Consiglio di Amministrazione della Società per la durata di tre esercizi e precisamente fino all'approvazione del bilancio al 31 (trentuno) dicembre 2022 (duemilaventidue), nelle persone di:-----

1. Carlo Achermann (nato a Roma - RM - l'1 febbraio 1944);-----
2. Stefano Achermann (nato a Roma - RM - il 10 giugno 1969);-----
3. Claudio Berretti (nato a Firenze - FI - il 23 agosto 1972);-----
4. Francesca Moretti (indipendente) (nata a Chiari - BS - l'1 marzo 1974);-----
5. Lucrezia Reichlin (indipendente) (nata a Roma - RM - il 14 agosto 1954);-----
6. Cristina Spagna (indipendente) (nata a Vercelli - VC - il 3 gennaio 1971);-----
7. Anna Maria Tarantola (indipendente) (nata a Casalpusterlengo - LO - il 3 febbraio 1945);-----
8. Claudio Roberto Calabi (indipendente) (nato a Torino - TO - il 20 aprile 1948);-----
9. Gianluca Antonio Ferrari (indipendente) (nato a Pontiac, Stati Uniti d'America, l'1 marzo 1991). -----

Il Presidente fa presente che l'accertamento del possesso dei requisiti prescritti dalla legge e dai regolamenti da parte dei nuovi amministratori sarà effettuato dal Consiglio di Amministrazione nel corso della prima riunione utile.-----

Il Presidente dichiara, quindi, terminata la trattazione del quarto punto all'Ordine del Giorno dell'Assemblea ordinaria.-----

-----= = =-----  
Il Presidente passa alla trattazione del seguente quinto punto all'Ordine del Giorno della parte ordinaria dell'Assemblea: "**Autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie a sensi del combinato disposto degli articoli 2357 e 2357-ter c.c. nonché dell'articolo 132 del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, previa revoca dell'autorizzazione deliberata dall'Assemblea Ordinaria degli Azionisti in data 18 aprile 2019; delibere inerenti e conseguenti**".-----

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

Il Presidente ricorda che l'Assemblea degli Azionisti di Be in data 18 aprile 2019 ha approvato, su proposta del Consiglio di Amministrazione, il piano di acquisto e alienazione, in una o più volte, su base rotativa, di azioni ordinarie della Società sino a concorrenza del numero massimo consentito dalla legge (ad oggi rappresentato da un numero di azioni non superiore al 20% 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 (quindi con scadenza al 18 ottobre 2020). In considerazione dell'opportunità di rinnovare l'autorizzazione, la proposta del Consiglio di Amministrazione ha ad oggetto la revoca dell'autorizzazione concessa con delibera del 18 aprile 2019 e contestualmente una nuova autorizzazione all'acquisto e alla disposizione di azioni ordinarie della Società nei termini illustrati nella predetta relazione illustrativa. In particolare tale proposta ha ad oggetto un piano di acquisto e alienazione, in una o più volte, su base rotativa, di azioni ordinarie della Società sino a concorrenza del numero massimo consentito dalla legge (ad oggi rappresentato da un numero di azioni non superiore al 20% del capitale sociale), da determinarsi anche in funzione delle disposizioni di legge e regolamentari di tempo in tempo vigenti e del capitale sociale esistente al momento di ogni acquisto. La richiesta di autorizzazione riguarda la facoltà del Consiglio anche di compiere ripetute e successive operazioni di acquisto e di vendita (o altri atti di disposizione) di azioni proprie su base rotativa (c.d. revolving), anche per frazioni del quantitativo massimo autorizzato. L'autorizzazione per l'acquisto viene richiesta per la durata massima consentita dall'articolo 2357, secondo comma, cod. civ., ovverosia 18 mesi dalla data di autorizzazione da parte dell'Assemblea. L'autorizzazione all'alienazione delle azioni proprie che saranno eventualmente acquistate viene richiesta senza limiti temporali. -----

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

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

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

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

Il Presidente invita, quindi, il Presidente del Collegio Sindacale, dottor Giuseppe Leoni, a prendere la parola. -----

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

Il Presidente ringrazia il dottor Giuseppe Leoni per l'intervento e chiede, quindi, al sottoscritto notaio di dare lettura della proposta di delibera compresa nella relazione predisposta ai sensi



dell'articolo 132 del TUF e degli articoli 73 e 144-bis del Regolamento Emittenti e nel rispetto di quanto previsto dall'Allegato 3A, schema n. 4 del Regolamento Emittenti.-----

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

*"L'Assemblea Ordinaria degli azionisti di Be Think, Solve, Execute S.p.A., esaminata la relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione -----*

*-----DELIBERA-----*

*1. di revocare la delibera di autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie, assunta dall'Assemblea Ordinaria in data 18 aprile 2019, a far tempo dalla data della presente delibera;  
2. di autorizzare, ai sensi e per gli effetti dell'articolo 2357 c.c. l'acquisto, in una o più volte, anche su base rotativa, di un numero massimo (con ciò intendendosi il quantitativo massimo di azioni proprie di volta in volta detenute in portafoglio), di azioni della Società che, ai sensi dell'articolo 2357, terzo comma c.c., rappresenterà il 20% del capitale sociale risultante dalla deliberazione ed esecuzione di aumenti e/o riduzioni di capitale durante il periodo di durata dell'autorizzazione, ovvero il numero che rappresenterà l'eventuale diversa percentuale che potrà essere stabilita dalle modifiche normative intervenute durante il periodo di durata dell'autorizzazione, tenendo anche conto delle azioni che potranno essere di volta in volta possedute dalle società controllate dalla Società e comunque nel rispetto dei limiti di legge, per il perseguimento delle finalità di cui alla relazione del Consiglio di Amministrazione, ed ai seguenti termini e condizioni (nonché, in ogni caso, in conformità alle condizioni regolate dalla disciplina pro tempore vigente, recante le condizioni relative alle negoziazioni di azioni proprie, in termini di prezzi di acquisto e di volumi giornalieri, nonché alle prassi di mercato ammesse, di tempo in tempo vigenti):-----*

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

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

*- il corrispettivo unitario per l'acquisto e l'alienazione delle azioni proprie sarà stabilito di volta in volta per ciascuna operazione, in considerazione dell'ammontare del capitale sociale e del patrimonio netto, tenuto anche conto della flessibilità necessaria in questo genere di operazioni, come segue: (a) ad un prezzo minimo non inferiore al 10% (dieci per cento) rispetto al prezzo di riferimento che il titolo avrà registrato nella seduta di Borsa del giorno precedente al compimento di ogni singola operazione; (b) ad un prezzo massimo non superiore al 10% (dieci per cento) rispetto al prezzo di riferimento che il titolo avrà registrato nella seduta di Borsa del*



giorno precedente al compimento di ogni singola operazione, fermo restando (i) il potere del Consiglio di Amministrazione di determinare, di volta in volta, ogni ulteriore condizione, modalità e termine dell'atto di disposizione e che (ii) il limite di corrispettivo in caso di alienazione non troverà applicazione in ipotesi di atti di alienazione diversi dalla vendita ed in particolar modo in ipotesi di scambio, permuta, conferimento, cessione o altro atto di disposizione di azioni proprie effettuato nell'ambito di acquisizioni di partecipazioni o di attuazione di progetti industriali o altre operazioni di finanza straordinaria che implicino l'assegnazione o disposizione di azioni proprie (quali a titolo esemplificativo fusioni, scissioni, emissione di obbligazioni convertibili o warrant, ecc.) ovvero nei casi di assegnazione delle azioni ad amministratori e/o dipendenti della Società o di società da essa controllate (ad esempio, a servizio di piani di incentivazione basati su azioni Be). In tali ipotesi potranno essere utilizzati criteri diversi, in linea con le finalità perseguite e tenendo conto della prassi di mercato e le indicazioni di Borsa Italiana S.p.A. e delle raccomandazioni Consob;-----

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

3. di autorizzare, ai sensi e per gli effetti dell'articolo 2357-ter c.c., il compimento di atti di disposizione, in una o più volte, delle azioni proprie acquistate e di volta in volta detenute in portafoglio, nel rispetto dei limiti di legge, per il perseguimento delle finalità di cui alla relazione del Consiglio di Amministrazione ed ai seguenti termini e condizioni:-----

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

- le operazioni di disposizione potranno essere effettuate anche prima di avere esaurito gli acquisti e potranno avvenire in una o più volte sul mercato, ai blocchi o mediante offerta agli azionisti e ai dipendenti, ai collaboratori e agli amministratori, ovvero quale corrispettivo in ipotesi di scambio, permuta, conferimento, cessione o altro atto di disposizione di azioni proprie effettuati nell'ambito di acquisizioni di partecipazioni o di attuazione di progetti industriali o altre operazioni di finanza straordinaria che implicino l'assegnazione o disposizione di azioni proprie (quali a titolo esemplificativo fusioni, scissioni, emissione di obbligazioni convertibili o warrant, ecc.) ovvero a servizio di piani di incentivazione basati su azioni; la Società potrà inoltre compiere attività di stabilizzazione delle azioni della Società, nonché intervenire sull'andamento dei titoli in relazione a contingenti situazioni di mercato, facilitando gli scambi sui titoli stessi in momenti di scarsa liquidità sul mercato e favorendo l'andamento regolare delle contrattazioni;-----

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

4. di conferire al Presidente ed all'Amministratore Delegato, in via disgiunta tra loro, con espressa facoltà di delega, ogni più ampio potere necessario od opportuno per dare esecuzione alla presente delibera, anche approvando ogni e qualsiasi disposizione esecutiva del relativo programma di acquisto."-----

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

Il Presidente comunica che il numero di azioni presenti ai fini deliberativi è invariato e che sono, pertanto, presenti numero 74.540.567 (settantaquattro milioni cinquecentoquarantamila cinquecentosessantasette) azioni ordinarie aventi diritto a pari numero di voti ed equivalenti al 55,26 (cinquantacinque e ventisei centesimi) per cento circa del capitale sociale.-----

Essendo le ore 11,20 (undici e minuti venti), il Presidente apre la votazione e chiede al Rappresentante Designato di comunicare:-----



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

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

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

- l'espressione di nessun voto contrario;-----
  - l'espressione di numero 536.013 (cinquecento trentaseimila tredici) voti di astensione, rappresentanti lo 0,72 (settantadue) per cento circa del capitale presente e votante (e corrispondenti allo 0,40 - quaranta centesimi - per cento circa del capitale sociale);-----
  - l'espressione di numero 74.004.554 (settantaquattro milioni quattromila cinquecentocinquantaquattro) voti favorevoli, pari al 99,28 (novantanove e ventotto centesimi) per cento circa del capitale presente e votante (e corrispondenti al 54,86 - cinquantaquattro e ottantasei centesimi - per cento circa del capitale sociale);-----
- il tutto come risulta dalle dichiarazioni di voto rese e dal dettaglio allegato al verbale assembleare.-----

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

-----= = -----  
Null'altro essendovi da deliberare, il Presidente dichiara tolta la seduta, essendo le ore 11,25 (undici e minuti venticinque) e ringrazia tutti i presenti per la loro partecipazione. -----

-----= = -----  
Si allegano al presente verbale:-----

- sotto la lettera "A": l'elenco nominativo degli Azionisti che partecipano all'Assemblea per delega al Rappresentante Designato, completo di tutti i dati richiesti da CONSOB, con l'indicazione delle rispettive azioni (elenco rimasto invariato per tutte le votazioni, fatta eccezione per la votazione relativa alla nomina dei componenti del Consiglio di Amministrazione, come ivi specificato);-----
- sotto la lettera "B" (in unico plico): l'elenco nominativo degli Azionisti che hanno espresso voto favorevole, contrario o si sono astenuti e il relativo numero di azioni rappresentate per delega al Rappresentante Designato, per ciascuna singola votazione;-----
- sotto la lettera "C" (in unico plico): le Relazioni illustrative degli amministratori sugli argomenti all'Ordine del Giorno dell'assemblea straordinaria e ordinaria, redatte ai sensi degli Articoli 125-ter e 132 del TUF e degli Articoli 72 e 73 del Regolamento Emittenti;-----
- sotto la lettera "D": la Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2019 (comprendente il Bilancio d'Esercizio e il Bilancio consolidato al 31 dicembre 2019, la Relazione sulla Gestione 2019, la Relazione del Collegio Sindacale sul Bilancio d'Esercizio al 31 dicembre 2019 e le Relazioni della Società di Revisione sul Bilancio d'Esercizio al 31 dicembre 2019 e sul Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2019);-----

- sotto la lettera "E": la Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari al 31 dicembre 2019;-----

- sotto la lettera "F": la Relazione Annuale sulla Politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti al 31 dicembre 2019;-----

- sotto la lettera "G" (in unico plico): l'elenco delle partecipazioni, dei domini e dei brevetti intestati a Be;-----

- sotto la lettera "H": il nuovo testo di Statuto di Be, risultante dall'integrazione del testo statutario attualmente vigente con la modificazione dell'articolo 1 (uno) deliberata con l'odierna Assemblea.-----

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

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

Firmato Angelo Busani-----





Assemblea soci Be Think, Solve, Execute SpA (prima convocazione)  
22 aprile 2020

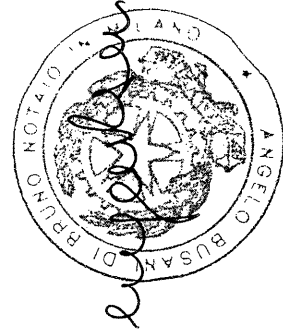
Elenco partecipanti

Azionista	Certificazioni assembleari		Presenza in assemblea	
	n. azioni	% sul totale azioni	n. azioni	% sul totale azioni
TAMBURI INVESTMENT PARTNERS S.P.A.	31.582.225	23,412056%	31.582.225	23,41%
IFUTURE POWER IN ACTION S.R.L.	13.519.265	10,021897%	13.519.265	10,02%
AXXION S.A.	13.487.712	9,998506%	13.487.712	10,00%
ACHERMANN STEFANO	7.771.132	5,760778%	7.771.132	5,76%
MEDIOLANUM GESTIONE FONDI SGR - FLESSIBILE SVILUPPO ITALIA	4.440.000	3,291393%	4.440.000	3,29%
GOVERNMENT OF NORWAY	2.708.995	2,008191%	2.708.995	2,01%
DORVAL MANAGEURS SMALL CAP EURO	432.620	0,320703%	432.620	0,32%
ORSINI ALESSANDRO	380.000	0,281696%	380.000	0,28%
STICHTING RABOBANK PENSIOENFONDS	73.069	0,054166%	73.069	0,05%
BRIGHTHOUSE F TR II - BRIGHTHOUSE/DIM INT SMALL COMPANY PTF	29.207	0,021651%	29.207	0,02%
JOHN HANCOCK FUNDS II INTERNATIONAL SMALL COMPANY FUND	26.372	0,019550%	26.372	0,02%
ISHARES VII PLC	24.872	0,018438%	24.872	0,02%
ALASKA PERMANENT FUND CORPORATION	24.613	0,018246%	24.613	0,02%
TENNESSEE CONSOLIDATED RETIREMENT SYSTEM	9.784	0,007253%	9.784	0,01%
CITY OF NEW YORK GROUP TRUST	9.458	0,007011%	9.458	0,01%
CHALLENGE ITALIAN EQUITY	7.500	0,005560%	7.500	0,01%
MERRILL LYNCH PROFESSIONAL CLEARING CORP	5.950	0,004411%	5.950	0,00%
EXELON CORPORATION DEFINED CONTRIBUTION RETIREMENT PLANS MASTER TRUST	5.450	0,004040%	5.450	0,00%
OLD WESTBURY SMALL AND MID CAP STRATEGIES FUND	2.343	0,001737%	2.343	0,00%
<b>totale azioni rappresentate</b>	<b>74.540.567</b>	<b>55,257283%</b>	<b>74.540.567</b>	<b>55,257283%</b>

Proprio (P)  
Delegato (D)

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

Allegato "A"  
al rep. n.  
47.678/21920





Assemblea soci Be Think, Solve, Execute SpA (prima convocazione)  
22 aprile 2020

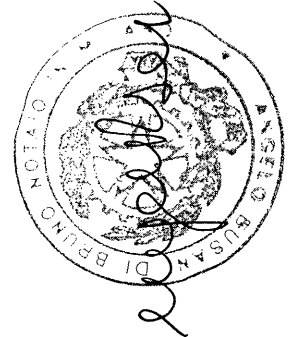
1. Modifica della ragione sociale nella logica del rafforzamento del brand esistente e conseguente modifica dell'articolo 1 dello statuto sociale

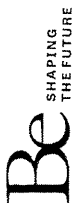
Azionista	Certificazioni assembleari		Presenza al voto		Votazione			Risultati Votazione			
	n. azioni	% sul totale azioni	presenza (X)	n. azioni	% sul totale azioni	favorevole (X)	contrario (X)	astenuito (X)	favorevole (n. azioni)	contrario (n. azioni)	astenuito (n. azioni)
TAMBURI INVESTMENT PARTNERS S.P.A.	31.582.225	23,412056%	X	31.582.225	23,412056%	X			31.582.225		
FUTURE POWER IN ACTION S.R.L.	13.519.265	10,021897%	X	13.519.265	10,021897%	X			13.519.265		
AXXION S.A.	13.487.712	9,998506%	X	13.487.712	9,998506%	X			13.487.712		
ACHERMANN STEFANO	7.771.132	5,760778%	X	7.771.132	5,760778%	X			7.771.132		
MEDIOLANUM GESTIONE FONDI SGR - FLESSIBILE SVILUPPO ITALIA	4.440.000	3,291393%	X	4.440.000	3,291393%	X			4.440.000		
GOVERNMENT OF NORWAY	2.708.995	2,008191%	X	2.708.995	2,008191%	X			2.708.995		
DORVAL MANAGERS SMALL CAP EURO	432.620	0,320703%	X	432.620	0,320703%	X			432.620		
ORSINI ALESSANDRO	380.000	0,281696%	X	380.000	0,281696%	X			380.000		
STICHTING RABOBANK PENSIOENFONDS	73.069	0,054166%	X	73.069	0,054166%	X			73.069		
BRIGHTHOUSE F TR II - BRIGHTHOUSE/DIM INT SMALL COMPANY PTF	29.207	0,021651%	X	29.207	0,021651%	X			29.207		
JOHN HANCOCK FUNDS II INTERNATIONAL SMALL COMPANY FUND	26.372	0,019550%	X	26.372	0,019550%	X			26.372		
ISHARES VII PLC	24.872	0,018438%	X	24.872	0,018438%	X			24.872		
ALASKA PERMANENT FUND CORPORATION	24.613	0,018246%	X	24.613	0,018246%	X			24.613		
TENNESSEE CONSOLIDATED RETIREMENT SYSTEM	9.784	0,007253%	X	9.784	0,007253%	X			9.784		
CITY OF NEW YORK GROUP TRUST	9.458	0,007011%	X	9.458	0,007011%	X			9.458		
CHALLENGE ITALIAN EQUITY	7.500	0,005560%	X	7.500	0,005560%	X			7.500		
MERRILL LYNCH PROFESSIONAL CLEARING CORP	5.950	0,004411%	X	5.950	0,004411%	X			5.950		
EXELON CORPORATION DEFINED CONTRIBUTION RETIREMENT PLANS MASTER TRUST	5.450	0,004040%	X	5.450	0,004040%	X			5.450		
OLD WESTBURY SMALL AND MID CAP STRATEGIES FUND	2.343	0,001737%	X	2.343	0,001737%	X			2.343		
AZIONI PROPRIE BE	<b>4.796.256</b>	<b>3,555489%</b>									
<b>totale azioni rappresentate</b>	<b>74.540.567</b>	<b>55,257283%</b>		<b>74.540.567</b>	<b>55,257283%</b>				<b>74.540.567</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>Capitale Sociale: totale azioni</b>	<b>134.897.272</b>	<b>100,00%</b>
--	--------------------	----------------

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

Allegato " **B** " al rep. n. 47.678/21.920





**Assemblea soci Be Think, Solve, Execute SpA (prima convocazione)**  
22 aprile 2020

1. Approvazione Relazione Finanziaria Annuale 31.12.2019 e della dichiarazione di carattere non finanziario al 31.12.2019

Azionista	Certificazioni assembleari		Presenza al voto		Votazione			Risultati Votazione			
	n. azioni	% sul totale azioni	presenza (X)	n. azioni	% sul totale azioni	favorevole (X)	contrario (X)	astenuto (X)	favorevole (n. azioni)	contrario (n. azioni)	astenuto (n. azioni)
TAMBURI INVESTMENT PARTNERS S.P.A.	31.582.225	23,412056%	X	31.582.225	23,412056%	X			31.582.225		
IFUTURE POWER IN ACTION S.R.L.	13.519.265	10,021887%	X	13.519.265	10,021887%	X			13.519.265		
AXXION S.A.	13.487.712	9,985066%	X	13.487.712	9,985066%	X			13.487.712		
ACHERMANN STEFANO	7.771.132	5,760778%	X	7.771.132	5,760778%	X			7.771.132		
MEDIOLANUM GESTIONE FONDI SGR - FLESSIBILE SVILUPPO ITALIA	4.440.000	3,291393%	X	4.440.000	3,291393%	X			4.440.000		
GOVERNMENT OF NORWAY	2.708.995	2,008191%	X	2.708.995	2,008191%	X			2.708.995		
DORVAL MANAGERS SMALL CAP EURO	432.620	0,320703%	X	432.620	0,320703%	X			432.620		
ORSINI ALESSANDRO	380.000	0,281686%	X	380.000	0,281686%	X			380.000		
STICHTING RABOBANK PENSIOENFONDS	73.069	0,054166%	X	73.069	0,054166%	X			73.069		
BRIGHTHOUSE F TR II - BRIGHTHOUSE/DIM INT SMALL COMPANY PTF	29.207	0,021651%	X	29.207	0,021651%	X			29.207		
JOHN HANCOCK FUNDS II INTERNATIONAL SMALL COMPANY FUND	26.372	0,019550%	X	26.372	0,019550%	X			26.372		
ISHARES VII PLC	24.872	0,018438%	X	24.872	0,018438%	X			24.872		
ALASKA PERMANENT FUND CORPORATION	24.613	0,018246%	X	24.613	0,018246%	X			24.613		
TENNESSEE CONSOLIDATED RETIREMENT SYSTEM	9.784	0,007253%	X	9.784	0,007253%	X			9.784		
CITY OF NEW YORK GROUP TRUST	9.458	0,007011%	X	9.458	0,007011%	X			9.458		
MERRILL LYNCH PROFESSIONAL CLEARING CORP	7.500	0,005560%	X	7.500	0,005560%	X			7.500		
CHALLENGE ITALIAN EQUITY	5.950	0,004411%	X	5.950	0,004411%	X			5.950		
EXELON CORPORATION DEFINED CONTRIBUTION RETIREMENT PLANS MASTER TRUST	5.450	0,004040%	X	5.450	0,004040%	X			5.450		
OLD WESTBURY SMALL AND MID-CAP STRATEGIES FUND	2.343	0,001737%	X	2.343	0,001737%	X			2.343		
<b>totale azioni rappresentate</b>	<b>74.540.567</b>	<b>55,257283%</b>		<b>74.540.567</b>	<b>55,257283%</b>				<b>74.531.109</b>	<b>0</b>	<b>9.458</b>
<b>Capitale Sociale: totale azioni</b>	<b>134.897.272</b>	<b>100,00%</b>							<b>99,99%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,01%</b>

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



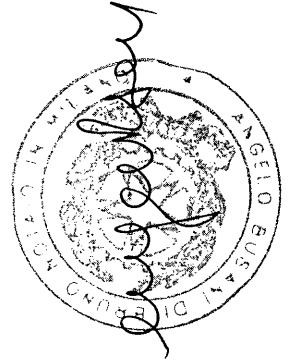
Assemblea soci Be Think, Solve, Execute SpA (prima convocazione)  
22 aprile 2020

2. Deliberazioni relative alla destinazione del risultato dell'esercizio 2019

Azionista	Certificazioni assembleari		Presenza al voto		Votazione		Risultati votazione			
	n. azioni	% sul totale azioni	n. azioni	% sul totale azioni	favorevole (X)	contrario (X)	astenuto (X)	favorevole (n. azioni)	contrario (n. azioni)	astenuto (n. azioni)
TAMBURI INVESTMENT PARTNERS S.P.A.	31.582.225	23,412056%	X		X			31.582.225		
FUTURE POWER IN ACTION S.R.L.	13.519.265	10,021897%	X		X			13.519.265		
AXXION S.A.	13.487.712	9,998506%	X		X			13.487.712		
ACHERMANN STEFANO	7.771.132	5,760778%	X		X			7.771.132		
MEDIOLANUM GESTIONE FONDI SGR - FLESSIBILE SVILUPPO ITALIA	4.440.000	3,291393%	X		X			4.440.000		
GOVERNMENT OF NORWAY	2.708.995	2,008191%	X		X			2.708.995		
DORVAL MANAGERS SMALL CAP EURO	432.620	0,320703%	X		X			432.620		
OPSNIA ALESSANDRO	380.000	0,281696%	X		X			380.000		
STICHTING RABOBANK PENSIOENFONDS	73.069	0,054166%	X		X			73.069		
BRIGHTHOUSE F TR II - BRIGHTHOUSE/DIMINT SMALL COMPANY PTF	29.207	0,021651%	X		X			29.207		
JOHN HANCOCK FUNDS II INTERNATIONAL SMALL COMPANY FUND	26.372	0,019550%	X		X			26.372		
ISHARES VII PLC	24.872	0,018438%	X		X			24.872		
ALASKA PERMANENT FUND CORPORATION	24.613	0,018246%	X		X			24.613		
TENNESSEE CONSOLIDATED RETIREMENT SYSTEM	9.784	0,007253%	X		X			9.784		
CITY OF NEW YORK GROUP TRUST	9.458	0,007011%	X		X			9.458		
CHALLENGE ITALIAN EQUITY	7.500	0,005560%	X		X			7.500		
MERRILL LYNCH PROFESSIONAL CLEARING CORP	5.950	0,004411%	X		X			5.950		
EXELON CORPORATION DEFINED CONTRIBUTION RETIREMENT PLANS MASTER TRUST	5.450	0,004040%	X		X			5.450		
OLD WESTBURY SMALL AND MID CAP STRATEGIES FUND	2.343	0,001737%	X		X			2.343		
<b>totale azioni rappresentate</b>	<b>74.540.567</b>	<b>55,257283%</b>						<b>74.540.567</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>Capitale Sociale: totale azioni</b>	<b>134.897.272</b>	<b>100,00%</b>
--	--------------------	----------------

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



Assemblea soci Be Think, Solve, Execute SpA (prima convocazione)  
22 aprile 2020

3. Relazione sulla remunerazione: delibere relative alla prima sezione della relazione ai sensi dell'art. 123-ter, commi 3-bis e 3-ter, del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58

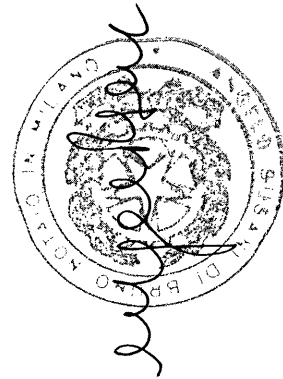
Azionista	Certificazioni assembleari		Presenza al voto		Voce		Risultati	
	n. azioni	% sul totale azioni	n. azioni	% sul totale azioni	favorevole (X)	astenuuto (X)	favorevole (n. azioni)	contrario (n. azioni)
TAMBURI INVESTMENT PARTNERS S.P.A.	31.582.225	23,412056%	31.582.225	23,412056%	X		31.582.225	
IFUTURE POWER IN ACTION S.R.L.	13.519.265	10,021897%	13.519.265	10,021897%	X		13.519.265	
AXXION S.A.	13.487.712	9,998506%	13.487.712	9,998506%	X		13.487.712	
MEDIOLANUM GESTIONE FONDI SGR - FLESSIBILE SVILUPPO ITALIA	7.771.132	5,760778%	7.771.132	5,760778%	X		7.771.132	
GOVERNMENT OF NORWAY	4.440.000	3,291393%	4.440.000	3,291393%	X		4.440.000	
DORVAL MANAGERS SMALL CAP EURO	2.708.995	2,008191%	2.708.995	2,008191%	X		2.708.995	
ORSINI ALESSANDRO	432.620	0,320703%	432.620	0,320703%	X		432.620	
STICHTING RABOBANK PENSIOENFONDS	380.000	0,281696%	380.000	0,281696%	X			380.000
BRIGHTHOUSE F TR II - BRIGHTHOUSE/DIM INT SMALL COMPANY PTF	73.069	0,054166%	73.069	0,054166%	X	X		73.069
JOHN HANCOCK FUNDS II INTERNATIONAL SMALL COMPANY FUND	29.207	0,021651%	29.207	0,021651%	X		29.207	
ALASKA PERMANENT FUND CORPORATION	26.372	0,019550%	26.372	0,019550%	X		26.372	
TENNESSEE CONSOLIDATED RETIREMENT SYSTEM	24.872	0,018438%	24.872	0,018438%	X		24.872	
CITY OF NEW YORK GROUP TRUST	24.613	0,018246%	24.613	0,018246%	X		24.613	
CHALLENGE ITALIAN EQUITY	9.784	0,007253%	9.784	0,007253%	X		9.784	
MERRILL LYNCH PROFESSIONAL CLEARING CORP	9.458	0,007011%	9.458	0,007011%	X		9.458	
EXELON CORPORATION DEFINED CONTRIBUTION RETIREMENT PLANS MASTER TRUST	7.500	0,005560%	7.500	0,005560%	X		7.500	
OLD WESTBURY SMALL AND MID CAP STRATEGIES FUND	5.950	0,004411%	5.950	0,004411%	X		5.950	
	5.450	0,004040%	5.450	0,004040%	X		5.450	
	2.343	0,001737%	2.343	0,001737%	X		2.343	
<b>totale azioni rappresentate</b>	<b>74.540.567</b>	<b>55,257283%</b>	<b>74.540.567</b>	<b>55,257283%</b>				
<b>Capitale Sociale: totale azioni</b>	<b>134.897.272</b>	<b>100,00%</b>						
<b>Totali</b>	<b>74.087.488</b>	<b>73.069</b>	<b>330.000</b>					
% su Totale votanti	99,33%	0,10%	0,51%					
% su capitale sociale	54,82%	0,05%	0,28%					
% sul totale ammessi al voto	99,33%	0,10%	0,51%					

Assemblea soci Be Think, Solve, Execute SpA (prima convocazione)  
22 aprile 2020

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

Azionista	Certificazioni assembleari		Presenza al voto		Votazione			Risultati votazione		
	n. azioni	% sul totale azioni	n. azioni	% sul totale azioni	favorevole (X)	contrario (X)	astenuto (X)	favorevole (n. azioni)	contrario (n. azioni)	astenuto (n. azioni)
TAMBURI INVESTMENT PARTNERS S.P.A.	31.582.225	23,412066%	X	23,412066%	X			31.582.225		
FUTURE POWER IN ACTION S.R.L.	13.519.265	10,021897%	X	10,021897%	X			13.519.265		
AXXION S.A.	13.487.712	9,998506%	X	9,998506%	X			13.487.712		
ACHERMANN STEFANO	7.771.132	5,760778%	X	5,760778%	X			7.771.132		
MEDIOLANUM GESTIONE FONDI SGR - FLESSIBILE SVILUPPO ITALIA	4.440.000	3,291393%	X	3,291393%	X			4.440.000		
GOVERNMENT OF NORWAY	2.708.995	2,008191%	X	2,008191%	X			2.708.995		
DORVAL MANAGERS SMALL CAP EURO	432.620	0,320703%	X	0,320703%	X			432.620		
ORSINI ALESSANDRO	380.000	0,281696%	X	0,281696%	X			380.000		380.000
STICHTING RABOBANK PENSIOENFONDS	73.069	0,054166%	X	0,054166%	X			73.069		
BRIGHTHOUSE F TR II - BRIGHTHOUSE/DIM INT SMALL COMPANY PTF	29.207	0,021651%	X	0,021651%	X			29.207		
JOHN HANCOCK FUNDS II INTERNATIONAL SMALL COMPANY FUND	26.372	0,019550%	X	0,019550%	X			26.372		
ISHARES VII PLC	24.872	0,018438%	X	0,018438%	X			24.872		
ALASKA PERMANENT FUND CORPORATION	24.613	0,018246%	X	0,018246%	X			24.613		
TENNESSEE CONSOLIDATED RETIREMENT SYSTEM	9.784	0,007253%	X	0,007253%	X			9.784		
CITY OF NEW YORK GROUP TRUST	9.458	0,007011%	X	0,007011%	X			9.458		
CHALLENGE ITALIAN EQUITY	7.500	0,005560%	X	0,005560%	X			7.500		
MERRILL LYNCH PROFESSIONAL CLEARING CORP	5.950	0,004411%	X	0,004411%	X			5.950		
EXELON CORPORATION DEFINED CONTRIBUTION RETIREMENT PLANS MASTER TRUST	5.450	0,004040%	X	0,004040%	X			5.450		
OLD WESTBURY SMALL AND MID CAP STRATEGIES FUND	2.343	0,001737%	X	0,001737%	X			2.343		
<b>totale azioni rappresentate</b>	<b>74.540.567</b>	<b>55,257283%</b>						<b>66.069.329</b>	<b>5.091.238</b>	<b>380.000</b>
								<b>92.66%</b>	<b>6,83%</b>	<b>0,51%</b>
								<b>51,20%</b>	<b>3,77%</b>	<b>0,28%</b>
								<b>92,66%</b>	<b>6,83%</b>	<b>0,51%</b>

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



4. CDA determinazione del numero dei suoi componenti

Azionista	Certificazioni assembleari		Presenza al voto		Votazione		Risultati Votazione			
	n. azioni	% sul totale azioni	n. azioni	% sul totale azioni	favorevole a proposta TIP (X)	contrario (X)	astenuto (X)	favorevole a proposta TIP (n. azioni)	contrario (n. azioni)	astenuto (n. azioni)
TAMBURI INVESTMENT PARTNERS S.P.A.	31.582.225	23,412056%	31.582.225	23,412056%	X			31.582.225		
IFUTURE POWER IN ACTION S.R.L.	13.519.265	10,021897%	13.519.265	10,021897%	X			13.519.265		
ACHERMANN STEFANO	7.771.132	5,760778%	7.771.132	5,760778%	X			7.771.132		
MEDIANUM GESTIONE FONDI IGR - FLESSIBILE SVILUPPO ITALIA	4.440.000	3,291393%	4.440.000	3,291393%	X			4.440.000		
GOVERNMENT OF NORWAY	2.708.995	2,008191%	2.708.995	2,008191%	X			2.708.995		
DORVAL MANAGERS SMALL CAP EURO	432.620	0,320703%	432.620	0,320703%	X			432.620		
ORSINI ALESSANDRO	380.000	0,281686%	380.000	0,281686%	X			380.000		
STICHTING RABOBANK PENSIOENFONDS	73.069	0,054166%	73.069	0,054166%	X			73.069		
BRIGHTHOUSE F TR II - BRIGHTHOUSE/DM INT SMALL COMPANY PTF	29.207	0,021651%	29.207	0,021651%	X			29.207		
JOHN HANCOCK FUNDS II INTERNATIONAL SMALL COMPANY FUND	26.372	0,019550%	26.372	0,019550%	X			26.372		
ISHARES VII PLC	24.872	0,018438%	24.872	0,018438%	X			24.872		
ALASKA PERMANENT FUND CORPORATION	24.813	0,018248%	24.813	0,018248%	X			24.813		
TENNESSEE CONSOLIDATED RETIREMENT SYSTEM	9.784	0,007253%	9.784	0,007253%	X			9.784		
CITY OF NEW YORK GROUP TRUST	9.458	0,007011%	9.458	0,007011%	X			9.458		
CHALLENGE ITALIAN EQUITY	7.500	0,005560%	7.500	0,005560%	X			7.500		
MERRILL LYNCH PROFESSIONAL CLEARING CORP	5.950	0,004411%	5.950	0,004411%	X			5.950		
EXELON CORPORATION DEFINED CONTRIBUTION RETIREMENT PLANS MASTER TRUST	5.450	0,004040%	5.450	0,004040%	X			5.450		
OLD WESTBURY SMALL AND MID CAP STRATEGIES FUND	2.343	0,001737%	2.343	0,001737%	X			2.343		
<b>totale azioni rappresentate</b>	<b>74.540.567</b>	<b>55,257283%</b>	<b>74.540.567</b>	<b>55,257283%</b>						
<b>Capitale Sociale: totale azioni</b>	<b>134.897.272</b>	<b>100,00%</b>								

Totali	
61.052.855	0 13.487.712
81,91%	0,00%
45,25%	0,00%
81,91%	0,00%
	18,09%
	10,00%
	18,09%

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

Assemblea soci Be Think, Solve, Execute SpA (prima convocazione)  
22 aprile 2020

4. CDA determinazione della durata

Azionista	Certificazioni assembleari		Presenza al voto		Votazione		Risultati votazione			
	n. azioni	% sul totale azioni	n. azioni	% sul totale azioni	favorevole a proposta TIP (X)	favorevole a contrario (X)	astenuito (X)	favorevole a proposta TIP (n. azioni)	favorevole a contrario (n. azioni)	astenuito (n. azioni)
TAMBURI INVESTMENT PARTNERS S.P.A.	31.582.225	23,412056%	31.582.225	23,412056%	X			31.582.225		
FUTURE POWER IN ACTION S.R.L.	13.519.265	10,021897%	13.519.265	10,021897%	X			13.519.265		
AXXION S.A.	13.487.712	9,998506%	13.487.712	9,998506%	X					13.487.712
ACHERMANN STEFANO	7.771.132	5,760778%	7.771.132	5,760778%	X			7.771.132		
MEDIOLANUM GESTIONE FONDI SGR - FLESSIBILE SVILUPPO ITALIA	4.440.000	3,291393%	4.440.000	3,291393%	X			4.440.000		
GOVERNMENT OF NORWAY	2.708.995	2,008191%	2.708.995	2,008191%	X			2.708.995		
DORVAL MANAGERS SMALL CAP EURO	432.820	0,320703%	432.820	0,320703%	X			432.820		
ORSINI ALESSANDRO	380.000	0,281696%	380.000	0,281696%	X			380.000		
STICHTING RABOBANK PENSIOENFONDS	73.069	0,054166%	73.069	0,054166%	X			73.069		
BRIGHTHOUSE F TR II - BRIGHTHOUSE/DIM INT SMALL COMPANY PTF	29.207	0,021651%	29.207	0,021651%	X			29.207		
JOHN HANCOCK FUNDS II INTERNATIONAL SMALL COMPANY FUND	26.372	0,019550%	26.372	0,019550%	X			26.372		
ISHARES VII PLC	24.872	0,018438%	24.872	0,018438%	X			24.872		
ALASKA PERMANENT FUND CORPORATION	24.613	0,018246%	24.613	0,018246%	X			24.613		
TENNESSEE CONSOLIDATED RETIREMENT SYSTEM	9.784	0,007253%	9.784	0,007253%	X			9.784		
CITY OF NEW YORK GROUP TRUST	9.458	0,007011%	9.458	0,007011%	X			9.458		
CHALLENGE ITALIAN EQUITY	7.500	0,005600%	7.500	0,005600%	X			7.500		
MERRILL LYNCH PROFESSIONAL CLEARING CORP	5.950	0,004411%	5.950	0,004411%	X			5.950		
EXELON CORPORATION DEFINED CONTRIBUTION RETIREMENT PLANS MASTER TRUST	5.450	0,004040%	5.450	0,004040%	X			5.450		
OLD WESTBURY SMALL AND MID CAP STRATEGIES FUND	2.343	0,001737%	2.343	0,001737%	X			2.343		
<b>totale azioni i rappresentate</b>	<b>74.540.567</b>	<b>55,257283%</b>	<b>74.540.567</b>	<b>55,257283%</b>						
<b>Capitale Sociale: totale azioni</b>	<b>134.897.272</b>	<b>100,00%</b>								

Votazione		Risultati votazione	
favorevole a proposta TIP (X)	favorevole a contrario (X)	favorevole a proposta TIP (n. azioni)	favorevole a contrario (n. azioni)
61,052855%	0,000000%	61.052.855	0
81,911111%	0,000000%	81.911.111	0
45,257283%	0,000000%	45.257.283	0
	81,911111%		81.911.111

Totale  $\Rightarrow$  13.487.712  
 % su Totale votanti  $\Rightarrow$  0,00%  
 % su capitale sociale  $\Rightarrow$  0,00%  
 % sul totale ammessi al voto  $\Rightarrow$  18,09%



4. CDA determinazione dei relativi compensi

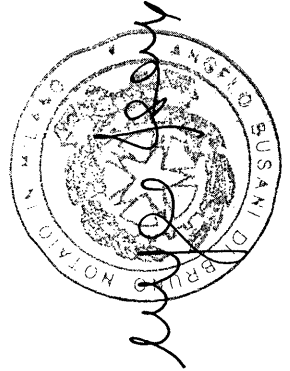
Azionista	Certificazioni assembleari		Presenza al voto		Votazione		Risultati Volazione			
	n. azioni	% sul totale azioni	n. azioni	% sul totale azioni	favorevole a proposta TIP (X)	contrario (X)	astenuuto (X)	favorevole a proposta TIP (n. azioni)	contrario (n. azioni)	astenuuto (n. azioni)
TAMBURI INVESTMENT PARTNERS S.P.A.	31.582.225	23,412056%	31.582.225	23,412056%	X			31.582.225		
IFUTURE POWER IN ACTION S.R.L.	13.519.265	10,021897%	13.519.265	10,021897%	X			13.519.265		
ACHERMANN STEFANO	13.487.712	9,998506%	13.487.712	9,998506%	X		X			13.487.712
MEDIOLANUM GESTIONE FONDI SGR - FLESSIBILE SVILUPPO ITALIA	7.771.132	5,760778%	7.771.132	5,760778%	X					
GOVERNMENT OF NORWAY	4.440.000	3,291393%	4.440.000	3,291393%	X					
DORVAL MANAGERS SMALL CAP EURO	2.708.995	2,008191%	2.708.995	2,008191%	X					
ORSINI ALESSANDRO	432.620	0,320703%	432.620	0,320703%	X					
STICHTING RABOBANK PENSIOENFONDS	380.000	0,281696%	380.000	0,281696%	X					
BRIGHTHOUSE F TR II - BRIGHTHOUSE/DIM INT SMALL COMPANY PTF	73.069	0,054166%	73.069	0,054166%	X					380.000
JOHN HANCOCK FUNDS II INTERNATIONAL SMALL COMPANY FUND	29.207	0,021651%	29.207	0,021651%	X					
ISHARES VII PLC	26.372	0,019550%	26.372	0,019550%	X					
ALASKA PERMANENT FUND CORPORATION	24.872	0,018438%	24.872	0,018438%	X					
TENNESSEE CONSOLIDATED RETIREMENT SYSTEM	24.872	0,018438%	24.872	0,018438%	X					
CITY OF NEW YORK GROUP TRUST	24.872	0,018438%	24.872	0,018438%	X					
CHALLENGE ITALIAN EQUITY	9.784	0,007253%	9.784	0,007253%	X					
MERRILL LYNCH PROFESSIONAL CLEARING CORP	9.458	0,007011%	9.458	0,007011%	X					
EXELON CORPORATION DEFINED CONTRIBUTION RETIREMENT PLANS MASTER TRUST	7.500	0,005560%	7.500	0,005560%	X					
OLD WESTBURY SMALL AND MID CAP STRATEGIES FUND	5.950	0,004411%	5.950	0,004411%	X					
	5.450	0,004040%	5.450	0,004040%	X					
	2.343	0,001737%	2.343	0,001737%	X					
<b>totale azioni rappresentate</b>	<b>74.540.567</b>	<b>55,257283%</b>	<b>74.540.567</b>	<b>55,257283%</b>						
<b>Capitale Sociale: totale azioni</b>	<b>134.897.272</b>	<b>100,00%</b>								

Totale	60.672.955	0	13.867.712
% su Totale votanti	81,40%	0,00%	18,60%
% su capitale sociale	44,93%	0,00%	10,25%
% sul totale ammessi al voto	81,40%	0,00%	18,60%

Azionista	Certificazioni assembleari		Presenza al voto		Votazione		Risultati Votazione			
	n. azioni	% sul totale azioni	n. azioni	% sul totale azioni	LISTA IFUTURE (X)	LISTA AXZION (X)	astenuo (X)	LISTA IFUTURE (n. azioni)	LISTA AXZION (n. azioni)	astenuo (n. azioni)
TAMBURI INVESTMENT PARTNERS S.P.A.	31.562.225	23,412056%			X			31.562.225		
IFUTURE POWER IN ACTION S.R.L.	13.519.265	10,021897%			X			13.519.265		
AXZION S.A.	13.487.712	9,998506%			X			13.487.712		
ACHERMANN STEFANO	7.771.132	5,760778%			X			7.771.132		
GOVERNMENT OF NORWAY	2.708.995	2,008191%			X			2.708.995		
DORVAL MANAGERS SMALL CAP EURO	432.620	0,320703%			X			432.620		
ORSINI ALESSANDRO	380.000	0,281696%			X			380.000		
STICHTING RAGOBANK PENSIOENFONDS	73.069	0,054166%			X			73.069		
BRIGHTHOUSE F TR II - BRIGHTHOUSE/IM INT SMALL COMPANY PTF	29.207	0,021651%			X			29.207		
JOHN HANCOCK FUNDS II INTERNATIONAL SMALL COMPANY FUND	26.372	0,019550%			X			26.372		
ISHARES VII PLC	24.872	0,018438%			X			24.872		
ALASKA PERMANENT FUND CORPORATION	24.613	0,018246%			X			24.613		
TENNESSEE CONSOLIDATED RETIREMENT SYSTEM	9.784	0,007253%			X			9.784		
CITY OF NEW YORK GROUP TRUST	9.458	0,007011%			X			9.458		
CHALLENGE ITALIAN EQUITY	7.500	0,005600%			X			7.500		
MERRILL LYNCH PROFESSIONAL CLEARING CORP	5.950	0,004411%			X			5.950		
EXELON CORPORATION DEFINED CONTRIBUTION RETIREMENT PLANS MASTER TRUST	5.450	0,004040%			X			5.450		
OLD WESTBURY SMALL AND MID CAP STRATEGIES FUND	2.343	0,001737%			X			2.343		
<b>totale azioni rappresentate</b>	<b>70.100.567</b>	<b>51,965889%</b>						<b>70.100.567</b>		
<b>Capitale Sociale: totale azioni</b>	<b>134.897.272</b>	<b>100,00%</b>						<b>14.133.950</b>	<b>20,17%</b>	<b>0,00%</b>

N.B. LA ZIONISTA MEDIOLANUM GESTIONE FONDI SGR - FLESSIBILE SVILUPPO ITALIA È NON VOTANTE PER QUESTO PUNTO

Totale	55.961.617	14.133.950	0
% su Totale votanti	79,83%	20,17%	0,00%
% su capitale sociale	41,45%	10,45%	0,00%
% sul totale ammessi al voto	79,83%	20,17%	0,00%





Assemblea soci Be Think, Solve, Execute SpA (prima convocazione)

22 aprile 2020

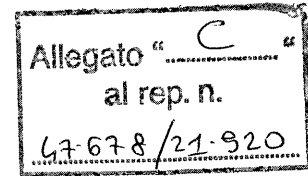
5. Autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie ai sensi del combinato disposto degli artt. 2357 e 2357-ter c.c. nonché dell'art. 132 del TUF

Azionista	Certificazioni assembleari			Presenza al voto		Votazione		Risultati Votazione			
	n. azioni	% sul totale azioni	presenza (X)	n. azioni	% sul totale azioni	favorevole (X)	contrario (X)	astenuito (X)	favorevole (n. azioni)	contrario (n. azioni)	astenuito (n. azioni)
TAMBURI INVESTMENT PARTNERS S.P.A.	31.582.225	23,412056%	X	31.582.225	23,412056%	X			31.582.225		
IFUTURE POWER IN ACTION S.R.L.	13.519.265	10,021897%	X	13.519.265	10,021897%	X			13.519.265		
AXXION S.A.	13.487.712	9,998506%	X	13.487.712	9,998506%	X			13.487.712		
ACHERMANN STEFANO	7.771.132	5,760778%	X	7.771.132	5,760778%	X			7.771.132		
MEDIANUM GESTIONE FONDI SGR - FLESSIBILE SVILUPPO ITALIA	4.440.000	3,291393%	X	4.440.000	3,291393%	X			4.440.000		
GOVERNMENT OF NORWAY	2.708.995	2,008191%	X	2.708.995	2,008191%	X			2.708.995		
DORVAL MANAGERS SMALL CAP EURO	432.620	0,320703%	X	432.620	0,320703%	X				432.620	
ORSINI ALESSANDRO	380.000	0,281696%	X	380.000	0,281696%	X			380.000		
STICHTING RABOBANK PENSIOENFONDS	73.069	0,054166%	X	73.069	0,054166%	X			73.069		
BRIGHTHOUSE F TR II - BRIGHTHOUSE/DIM INT SMALL COMPANY PTF	29.207	0,021651%	X	29.207	0,021651%	X			29.207		
JOHN HANCOCK FUNDS II INTERNATIONAL SMALL COMPANY FUND	26.372	0,019550%	X	26.372	0,019550%	X			26.372		
ISHARES VII PLC	24.872	0,018438%	X	24.872	0,018438%	X			24.872		
ALASKA PERMANENT FUND CORPORATION	24.613	0,018246%	X	24.613	0,018246%	X			24.613		
TENNESSEE CONSOLIDATED RETIREMENT SYSTEM	9.784	0,007253%	X	9.784	0,007253%	X			9.784		
CITY OF NEW YORK GROUP TRUST	9.458	0,007011%	X	9.458	0,007011%	X			9.458		
CHALLENGE ITALIAN EQUITY	7.500	0,005560%	X	7.500	0,005560%	X			7.500		
MERRILL LYNCH PROFESSIONAL CLEARING CORP	5.950	0,004411%	X	5.950	0,004411%	X			5.950		
EXELON CORPORATION DEFINED CONTRIBUTION RETIREMENT PLANS MASTER TRUST	5.450	0,004040%	X	5.450	0,004040%	X			5.450		
OLD WESTBURY SMALL AND MID CAP STRATEGIES FUND	2.343	0,001737%	X	2.343	0,001737%	X			2.343		
<b>totale azioni rappresentate</b>	<b>74.540.567</b>	<b>55,257283%</b>		<b>74.540.567</b>	<b>55,257283%</b>				<b>74.004.554</b>	<b>636.013</b>	<b>0</b>
									<b>99,28%</b>	<b>0,72%</b>	<b>0,00%</b>
									<b>54,86%</b>	<b>0,40%</b>	<b>0,00%</b>
									<b>99,28%</b>	<b>0,72%</b>	<b>0,00%</b>

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

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





# Be SHAPING THE FUTURE

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

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

**Relazione illustrativa del consiglio di amministrazione, redatta ai sensi dell'articolo 125-ter del d.lgs. n. 58/98 e ss. mm. e ii. (il "TUF") e dell'articolo 72 del Regolamento adottato con delibera Consob n. 11971 del 14 maggio 1999, come successivamente modificato e integrato (il "Regolamento Emittenti"), sulle proposte di deliberazione poste all'unico punto all'ordine del giorno dell'assemblea straordinaria degli azionisti convocata in data 22 aprile 2020 per le ore 10:00 (in prima convocazione) e occorrendo in data 23 aprile 2020, stessi ora e luogo (in seconda convocazione) (l'"Assemblea")**

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

\* \* \*

## Signori Azionisti,

siete stati convocati in Assemblea straordinaria per discutere e assumere le deliberazioni inerenti e conseguenti al seguente argomento:

- 1) *Modifica della ragione sociale nella logica del rafforzamento del brand esistente e conseguente modifica dell'articolo 1 dello statuto sociale; delibere inerenti e conseguenti.*

Con riferimento a tale primo ed unico punto all'ordine del giorno dell'Assemblea in sede straordinaria, si illustrano di seguito le ragioni delle modifiche che si propone di apportare alla denominazione sociale, con conseguente modifica dello statuto della Società (lo **Statuto**).



### 1. Motivazioni delle variazioni proposte

Il Consiglio di Amministrazione della Società ha deliberato di sottoporre all'Assemblea la proposta di variazione della denominazione sociale da "Be Think, Solve, Execute S.p.A." a "Be Shaping the Future S.p.A.", con conseguente modifica dell'Articolo 1 dello Statuto.

Come reso noto al mercato con comunicato stampa diffuso in data 7 novembre 2019, contestualmente all'approvazione del Piano Industriale 2020-2022 (il **Piano Industriale**), il Consiglio di Amministrazione della Società ha approvato, *inter alia*, un piano di riorganizzazione societaria (la **Riorganizzazione**) con l'obiettivo di attuare la razionalizzazione delle partecipazioni e la costituzione dei veicoli societari per le nuove linee di *business* di Digital Engagement, in linea con le indicazioni del Piano Industriale.

In particolare, la Riorganizzazione mira al riordino della struttura delle partecipazioni detenute dalla Società, delle linee di controllo per aree geografiche e delle strutture di *corporate center*, con l'obiettivo di preparare il gruppo Be (il **Gruppo**) ad una competizione permanente, sostenibile e duratura in ambito internazionale.

Tra le azioni mirate a rendere più potente ed efficace questo modello e in linea con le indicazioni del Piano Industriale, il Consiglio di Amministrazione ha quindi ipotizzato un allineamento di *brand* e di denominazioni sociali tra la capogruppo Be e tutte le società in cui la stessa detenga partecipazioni, direttamente o indirettamente, per una percentuale pari o superiore al 90%.

In proposito, sono stati effettuati una serie di studi ed analisi per capire quale dovesse essere l'evoluzione necessaria dell'attuale *brand*, con l'obiettivo di rinforzarlo (non sostituirlo), affiancando al binomio "Be" un *payoff* sostenibile nel medio-lungo termine.

All'esito di tale processo è stato individuato il *brand* "Shaping The Future", che presenta caratteristiche di estrema versatilità; tale marchio è peraltro già registrato a livello europeo.

Alla luce di quanto sopra, si propone quindi agli Azionisti di modificare la denominazione sociale della Società da "Be Think, Solve, Execute S.p.A." a "Be Shaping the Future S.p.A.", ai fini di formalizzare un'identità già propria del Gruppo, maggiormente rappresentativa dell'unitarietà a cui lo stesso giungerà anche per effetto della Riorganizzazione.

## 2. Statuto a confronto

Nella tabella che segue vengono messi a confronto il testo dell'Articolo 1 dello Statuto vigente ed il nuovo testo di tale Articolo che si propone di adottare, evidenziando in neretto, nel nuovo testo, le parti modificate.

TESTO VIGENTE	TESTO PROPOSTO
<p><b>Art. 1</b></p> <p>E' costituita una Società per azioni sotto la denominazione: "Be Think, Solve, Execute S.p.A." in breve "Be S.p.A." senza vincoli di rappresentazione grafica.</p>	<p><b>Art. 1</b></p> <p>E' costituita una Società per azioni sotto la denominazione: "<del>Be Think, Solve, Execute S.p.A.</del>" <b>"Be Shaping the Future S.p.A."</b> in breve "Be S.p.A." senza vincoli di rappresentazione grafica.</p>

## 3. Diritto di recesso

### Valutazione in ordine alla ricorrenza del diritto di recesso

Si segnala che, ove accolte, le modifiche statutarie proposte non attribuiscono, ai sensi dello Statuto e delle leggi vigenti, il diritto di recesso in capo ai soci che non dovessero concorrere alla relativa approvazione.

\* \* \*

Tutto ciò premesso, si invita pertanto l'Assemblea ad approvare la seguente proposta di delibera:

*"L'Assemblea Straordinaria degli Azionisti della Be Think, Solve, Execute S.p.A., esaminata la relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione,*

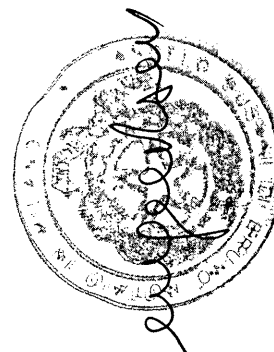
*DELIBERA*

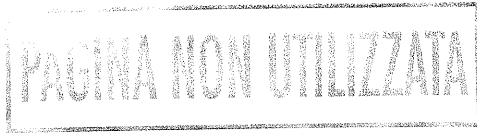
*- di modificare la denominazione sociale in "Be Shaping the Future S.p.A.";*

- di modificare conseguentemente l'articolo 1 dello Statuto sociale con il testo proposto nella relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione;
- di conferire al Presidente del Consiglio di Amministrazione e all'Amministratore Delegato, disgiuntamente tra loro e con facoltà di subdelega, ogni potere e facoltà per provvedere a quanto necessario per l'attuazione delle deliberazioni di cui sopra e adempiere ai relativi adempimenti e formalità comunque connessi o conseguenti alle deliberazioni stesse, ivi compresa l'esecuzione di ogni formalità richiesta affinché la presente deliberazione ottenga le approvazioni di legge, con facoltà di introdurre le eventuali modificazioni, aggiunte o soppressioni non sostanziali che fossero allo scopo richieste, anche in sede di iscrizione al Registro delle Imprese, nonché ogni ulteriore formalità comunque conseguente al sopra deliberato cambio di denominazione presso qualunque ufficio pubblico o privato o altro atto, deposito di istanze o documenti, richiesti dalle competenti Autorità e/o dalle disposizioni di legge o di regolamento comunque applicabili".

Roma, 20 marzo 2020

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione  
Dott. Carlo Achermann





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

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

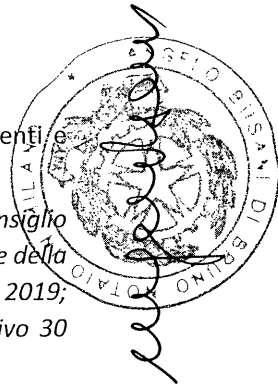
**Relazione illustrativa del consiglio di amministrazione, redatta ai sensi degli articoli 125-ter e 132 del d.lgs. n. 58/98 e ss. mm. e ii. (il "TUF") e dell'articolo 73 del Regolamento adottato con delibera Consob n. 11971 del 14 maggio 1999, come successivamente modificato e integrato (il "Regolamento Emittenti"), sulle proposte di deliberazione poste ai punti all'ordine del giorno dell'assemblea ordinaria degli azionisti convocata in data 22 aprile 2020 per le ore 10:00 (in prima convocazione) e occorrendo in data 23 aprile 2020, stessi ora e luogo (in seconda convocazione) ("Assemblea")**

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

#### **Signori Azionisti,**

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

- 1) *Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2019 della Società, comprensivo della relazione del Consiglio di Amministrazione sull'andamento della gestione, della relazione del Collegio Sindacale, e della relazione della Società di Revisione; presentazione del bilancio consolidato al 31 dicembre 2019; presa d'atto della dichiarazione di carattere non finanziario di cui al Decreto Legislativo 30 dicembre 2016; delibere inerenti e conseguenti;*
- 2) *Deliberazioni relative alla destinazione del risultato dell'esercizio 2019; delibere inerenti e conseguenti;*
- 3) *Relazione sulla remunerazione: delibere relative alla prima sezione ai sensi dell'articolo 123-ter, commi 3-bis e 3-ter, del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58 e delibere relative alla seconda sezione ai sensi dell'articolo 123-ter, comma 6, del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58;*
- 4) *Nomina del Consiglio di Amministrazione della Società, previa determinazione del numero dei suoi componenti; determinazione della durata e dei relativi compensi; delibere inerenti e conseguenti;*
- 5) *Autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie a sensi del combinato disposto degli articoli 2357 e 2357-ter c.c. nonché dell'articolo 132 del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, previa revoca dell'autorizzazione deliberata dall'Assemblea Ordinaria degli Azionisti in data 18 aprile 2019; delibere inerenti e conseguenti.*



**Relazione Illustrativa del Consiglio di Amministrazione sul punto 1 all'ordine del giorno dell'Assemblea degli Azionisti in sede ordinaria, convocata per il 22 aprile 2020 in prima convocazione e, occorrendo, per il 23 aprile 2020 in seconda convocazione, redatta ai sensi dell'articolo 125-ter del TUF**

*Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2019 della Società, comprensivo della relazione del Consiglio di Amministrazione sull'andamento della gestione, della relazione del Collegio Sindacale, e della relazione della Società di Revisione; presentazione del bilancio consolidato al 31 dicembre 2019; presa d'atto della dichiarazione di carattere non finanziario di cui al Decreto Legislativo 30 dicembre 2016; delibere inerenti e conseguenti.*

### **Signori Azionisti,**

con riferimento al primo punto all'ordine del giorno dell'Assemblea ordinaria, il Consiglio di Amministrazione intende sottoporre alla Vostra approvazione, ai sensi di legge, il progetto di bilancio di esercizio chiuso al 31 dicembre 2019 (composto da Situazione patrimoniale - finanziaria, Conto Economico, Conto Economico Complessivo, Variazioni del Patrimonio Netto, Rendiconto Finanziario e Note di commento ai prospetti contabili), corredato dalla relativa Relazione sulla Gestione. Si ricorda che la dichiarazione di carattere non finanziario, di cui al Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, contenente informazioni su temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, viene presentata all'Assemblea degli Azionisti a soli fini informativi, non essendo sottoposta all'approvazione di quest'ultima, in quanto atto di competenza del Consiglio di Amministrazione. Tali documenti, entro i termini previsti dalla normativa vigente ed ai sensi delle disposizioni di legge e regolamentari applicabili, saranno messi a disposizione del pubblico presso la sede sociale della Società, sul sito *internet* della stessa all'indirizzo *www.be-tse.it*, sul sito *internet* di Borsa Italiana S.p.A. e sul meccanismo di stoccaggio autorizzato NIS/Storage consultabile sul sito *www.emarketstorage.com*, unitamente alla relazione del Collegio Sindacale, alla relazione della società di revisione legale dei conti relativa al progetto di bilancio di esercizio al 31 dicembre 2019, nonché al bilancio consolidato al 31 dicembre 2019.

Il bilancio di esercizio della Società al 31 dicembre 2019 chiude con un utile netto pari ad Euro 5.204.303,77 ed il bilancio consolidato al 31 dicembre 2019 chiude con un utile netto pari ad Euro 6.557 migliaia, di cui Euro 6.087 migliaia di pertinenza del Gruppo. Ciò premesso, sottoponiamo alla Vostra attenzione la seguente proposta di delibera:

*“L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti della Be Think, Solve, Execute S.p.A.”:*

- *vista la Relazione sulla Gestione e la Relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione;*
- *preso atto della relazione del Collegio Sindacale e della relazione della società di revisione;*
- *esaminato il bilancio della Società al 31 dicembre 2019 ed il bilancio consolidato della Società al 31 dicembre 2019;*
- *preso atto della dichiarazione di carattere non finanziario di cui al Decreto Legislativo 30 dicembre 2016;*

*viste le proposte del Consiglio di Amministrazione*

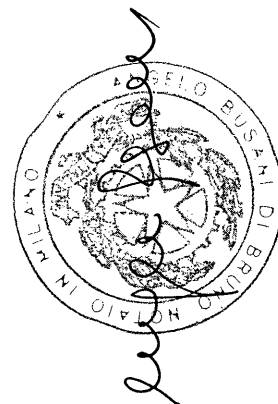
**DELIBERA**

*di approvare il bilancio della Società chiuso al 31 dicembre 2019, così come proposto ed illustrato dal Consiglio di Amministrazione, unitamente alla Relazione sulla Gestione predisposta dal Consiglio di*

*Amministrazione, relativa al medesimo bilancio, dal quale emerge un utile netto pari ad Euro 5.204.303,77, nonché di prendere atto del bilancio consolidato della Società chiuso al 31 dicembre 2019 dal quale emerge un utile pari ad Euro 6.557 migliaia, di cui Euro 6.087 migliaia di pertinenza del Gruppo, e della dichiarazione di carattere non finanziario di cui al Decreto Legislativo 30 dicembre 2016”.*

Roma, 12 marzo 2020

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione  
Dott. Carlo Achermann



Relazione Illustrativa del Consiglio di Amministrazione sul punto 2 all'ordine del giorno dell'Assemblea degli Azionisti in sede ordinaria, convocata per il 22 aprile 2020 in prima convocazione e, occorrendo, per il 23 aprile 2020 in seconda convocazione, redatta ai sensi dell'articolo 125-ter del TUF

*Deliberazioni relative alla destinazione del risultato dell'esercizio 2019; delibere inerenti e conseguenti.*

**Signori Azionisti,**

con riferimento al secondo punto all'ordine del giorno dell'Assemblea ordinaria, il Consiglio di Amministrazione propone di destinare l'utile netto di Be, risultante dal bilancio della Società chiuso al 31 dicembre 2019 e pari ad Euro 5.204.303,77, come segue:

- Euro 260.215,19 a riserva legale;
- Euro 4.944.088,58 ad utili a nuovo.

Il Consiglio di Amministrazione propone altresì all'Assemblea di distribuire dividendi lordi per complessivi Euro 2.992.553,37, con data stacco cedola n. 10 il 18 maggio 2020, *record date* il 19 maggio 2020 e messa in pagamento il 20 maggio 2020, pari ad Euro 0,023 per azione, attingendo agli utili a nuovo.

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

*"L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti della Be Think, Solve, Execute S.p.A., esaminata la relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione,*

**DELIBERA**

*- di destinare l'utile netto di Be Think, Solve, Execute S.p.A. risultante dal bilancio della Società chiuso al 31 dicembre 2019, pari ad Euro 5.204.303,77 come segue:*

- *Euro 260.215,19 a riserva legale;*
- *Euro 4.944.088,58 ad utili a nuovo;*

*- di distribuire dividendi lordi per complessivi Euro 2.992.553,37, con data stacco cedola n. 10 il 18 maggio 2020, record date il 19 maggio 2020 e messa in pagamento il 20 maggio 2020, pari ad Euro 0,023 per azione, attingendo agli utili a nuovo".*

Roma, 12 marzo 2020

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione  
*Dott. Carlo Achermann*



**Relazione Illustrativa del Consiglio di Amministrazione sul punto 3 all'ordine del giorno dell'Assemblea degli Azionisti in sede ordinaria, convocata per il 22 aprile 2020 in prima convocazione e, occorrendo, per il 23 aprile 2020 in seconda convocazione, redatta ai sensi dell'articolo 125-ter del TUF**

*Relazione sulla remunerazione: delibere relative alla prima sezione ai sensi dell'articolo 123-ter, commi 3-bis e 3-ter, del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58 e delibere relative alla seconda sezione ai sensi dell'articolo 123-ter, comma 6, del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58*

**Signori Azionisti,**

con riferimento al terzo punto all'ordine del giorno dell'Assemblea ordinaria, il Consiglio di Amministrazione sottopone alla Vostra attenzione, ai sensi dell'articolo 123-ter, commi 3-bis e 3-ter, del TUF, la prima sezione della "Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti" di Be, predisposta ai sensi del sopracitato articolo del TUF e dell'articolo 84-*quater* del Regolamento Consob n. 11971/1999, che illustra la politica della Società in materia di remunerazione dei componenti degli organi di amministrazione e controllo, dei direttori generali e dei dirigenti con responsabilità strategiche, nonché le procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tale politica;

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

Si ricorda che i Signori Azionisti, ai sensi dell'articolo 123-ter, commi 3-bis e 3-ter, del TUF, saranno chiamati a deliberare sulla Sezione I della Relazione con voto vincolante. L'esito del voto sarà posto a disposizione del pubblico nei termini di legge ai sensi dell'articolo 125-*quater*, comma 2, del TUF.

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

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

**DELIBERA**

*1. di approvare la Sezione I della Relazione che illustra la politica adottata dalla Società in materia di remunerazione"*



**Signori Azionisti,**

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

- (i) fornisce un'adeguata rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione, compresi i trattamenti previsti in caso di cessazione dalla carica o di risoluzione del rapporto di lavoro, evidenziandone la coerenza con la politica della Società in materia di remunerazione relativa all'esercizio di riferimento,
- (ii) illustra analiticamente i compensi corrisposti nell'esercizio di riferimento a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma dalla Società e da società controllate o collegate, segnalando le eventuali componenti dei suddetti compensi che sono riferibili ad attività svolte in esercizi precedenti a quello di riferimento ed evidenziando, altresì, i compensi da corrispondere in uno o più esercizi successivi a fronte dell'attività svolta nell'esercizio di riferimento, eventualmente indicando un valore di stima per le componenti non oggettivamente quantificabili nell'esercizio di riferimento e
- (iii) illustra come la società ha tenuto conto del voto espresso l'anno precedente sulla seconda sezione della relazione.

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

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

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

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

*DELIBERA*

*1. di approvare la Sezione II della Relazione, che illustra i compensi corrisposti dalla Società"*

Roma, 12 marzo 2020

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione  
*Dott. Carlo Achermann*

**Relazione Illustrativa del Consiglio di Amministrazione sul punto 4 all'ordine del giorno dell'Assemblea degli Azionisti in sede ordinaria, convocata per il 22 aprile 2020 in prima convocazione e, occorrendo, per il 23 aprile 2020 in seconda convocazione, redatta ai sensi dell'articolo 125-ter del TUF**

*Nomina del Consiglio di Amministrazione della Società, previa determinazione del numero dei suoi componenti; determinazione della durata e dei relativi compensi; delibere inerenti e conseguenti*

**Signori Azionisti,**

con riferimento al quarto punto all'ordine del giorno dell'Assemblea ordinaria, Vi segnaliamo che in occasione dell'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2019 scade il mandato del Consiglio di Amministrazione attualmente in carica.

Pertanto, nel congedarci, Vi ringraziamo per la fiducia accordataci e Vi invitiamo a provvedere alla nomina dei componenti del nuovo Consiglio di Amministrazione, previa determinazione del numero dei suoi componenti, della durata e della fissazione dei relativi compensi da attribuire.

A tal fine evidenziamo che, ai sensi dell'articolo 15 dello statuto sociale, il Consiglio di Amministrazione potrà essere composto da 9 o 11 o 13 componenti, nominati dall'Assemblea previa determinazione del relativo numero dei componenti all'atto della nomina. Possono presentare una lista per la nomina degli Amministratori i soci che, da soli o congiuntamente con altri, al momento del deposito di cui al comma successivo, detengano una quota di partecipazione almeno pari a quella minima stabilita dalla Consob ai sensi dell'articolo 147-ter, comma 1, del TUF. Le liste sono depositate presso la sede sociale almeno venticinque giorni prima della data dell'Assemblea (ossia entro il 28 marzo 2020). Tale deposito dovrà essere effettuato mediante invio di messaggi di posta elettronica certificata all'indirizzo [be@legalmail.it](mailto:be@legalmail.it).

Le liste prevedono un numero di candidati non superiore a 13 (tredici), ciascuno abbinato a un numero progressivo. Ogni lista deve contenere ed espressamente indicare, con un numero progressivo non superiore a nove, almeno due Amministratori indipendenti ex articolo 147-ter, comma 4, del TUF. In ciascuna lista debbono inoltre essere espressamente indicati, se del caso, gli Amministratori in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dai codici di comportamento redatti da società di gestione di mercati regolamentati o da associazioni di categoria. Ciascuna lista che presenti almeno tre candidati deve contenere un numero di candidati del genere meno rappresentato almeno pari al minimo richiesto dalla disciplina di volta in volta vigente (ad oggi 2/5).

Le liste dovranno contenere, anche in allegato: (i) le informazioni relative all'identità dei soci che le hanno presentate; (ii) un'esauriente informativa sulle caratteristiche personali e professionali dei candidati; (iii) una dichiarazione dei candidati contenente la loro accettazione della candidatura e l'attestazione del possesso dei requisiti previsti dalla legge, nonché dei requisiti di indipendenza, ove indicati come amministratori indipendenti ex articolo 147-ter del TUF o come amministratori indipendenti ai sensi dei predetti codici di comportamento. La titolarità della percentuale di capitale sociale richiesto per la presentazione della lista è determinata avendo riguardo alle azioni che risultano registrate a favore del socio o, collettivamente, del socio, che abbia/abbiano presentato la lista nel giorno in cui questa è depositata presso la Società, con riferimento al capitale sociale sottoscritto alla medesima data. La relativa attestazione può essere comunicata alla Società anche successivamente al deposito della lista purché sia fatta pervenire alla Società entro il termine previsto per la pubblicazione delle liste da parte della Società, ossia entro il 1° aprile 2020.



Le liste sono messe a disposizione del pubblico, a cura della Società, presso la sede sociale, sul sito *internet* e con le altre modalità previste dalla vigente disciplina normativa e regolamentare, almeno ventuno giorni prima di quello fissato per l'Assemblea (ossia entro il 1° aprile 2020). La mancanza di uno degli allegati di cui sopra o la mancata presentazione della attestazione della titolarità della percentuale di capitale sociale richiesto per la presentazione della lista comportano l'inefficacia del deposito della lista, che si considera come mai presentata. In caso di presentazione di una pluralità di liste, queste non devono essere collegate in alcun modo, nemmeno indirettamente tra di loro. Pertanto, ogni socio non può presentare o concorrere a presentare, neppure per interposta persona o fiduciaria, più di una lista. Inoltre, non possono presentare o concorrere a presentare più di una lista i soci che siano considerati tra loro collegati ai sensi delle applicabili disposizioni di legge e regolamentari di volta in volta vigenti. In caso di violazione di queste regole non si terrà conto del voto del Socio rispetto ad alcuna delle liste presentate. Un candidato può essere presente in una sola lista, a pena di ineleggibilità.

All'elezione dei componenti del Consiglio di Amministrazione si procederà come segue:

- (a) nel caso in cui sia stata presentata una sola lista, i componenti del Consiglio di Amministrazione saranno tutti tratti da tale lista;
- (b) nel caso in cui siano presentate due o più liste:
  - i. da ciascuna delle liste (**le Altre Liste**) che abbiano ottenuto, rispettivamente, il secondo, il terzo e il quarto più alto numero di voti, purché non siano collegate in alcun modo, neppure indirettamente, tra di loro e/o con la lista che abbia ottenuto il più alto numero di voti (**la Lista di Maggioranza**), sarà tratto il candidato indicato con il primo numero di ciascuna delle Altre Liste, essendo pertanto inteso che in tale modo sarà tratto un numero di amministratori compreso tra un minimo di uno (nel caso in cui siano state presentate solo due liste) ed un massimo di tre (nel caso in cui siano state presentate quattro o più liste);
  - ii. dalla Lista di Maggioranza verranno tratti i rimanenti componenti del Consiglio di Amministrazione, nel numero previamente stabilito dall'Assemblea; risulteranno eletti, in tali limiti numerici, i candidati nell'ordine progressivo indicato nella lista.

Nel caso di parità di voti tra una o più liste, al fine di determinare la graduatoria delle liste medesime si procederà a nuova votazione da parte dell'Assemblea, mettendo ai voti solo tali liste.

Ai fini di quanto sopra, per più alto numero di voti deve intendersi voti che rappresentino il più alto numero di azioni.

Qualora, per effetto dell'applicazione di quanto previsto ai commi precedenti, non risulti rispettata l'eventuale quota minima del genere meno rappresentato di volta in volta applicabile, allora:

- (a) in luogo dell'ultimo candidato del genere più rappresentato della Lista di Maggioranza, si intenderà eletto il successivo candidato del genere meno rappresentato della stessa lista, ovvero nel caso in cui ciò non fosse possibile ed in ogni caso nel caso in cui ciò non fosse sufficiente ad assicurare il rispetto dell'eventuale quota minima del genere meno rappresentato;
- (b) in luogo del candidato che appartenga al genere più rappresentato tratto dalla prima delle Altre Liste, il primo candidato del genere meno rappresentato secondo l'ordine progressivo non eletto di tale Altra Lista. A tale procedura di sostituzione si farà luogo sino a che non sia assicurata la composizione del Consiglio di Amministrazione conforme alla disciplina pro tempore vigente inerente all'equilibrio tra generi. Qualora detta procedura non assicuri il risultato da ultimo

indicato, la sostituzione avverrà con delibera assunta dall'Assemblea a maggioranza dei voti, previa presentazione di candidature di soggetti appartenenti al genere meno rappresentato.

Qualora, a seguito dell'applicazione della procedura sopra descritta non risultasse nominato il numero di amministratori indipendenti minimo previsto dalla legge, l'amministratore indipendente mancante o, a seconda dei casi, gli amministratori indipendenti mancanti, verranno eletti come segue:

- (a) in luogo dei candidati non indipendenti tratti dalla Lista di Maggioranza come ultimi in ordine progressivo, saranno eletti i primi candidati indipendenti risultati non eletti dalla stessa lista ovvero nel caso in cui ciò non fosse possibile ed in ogni caso nel caso in cui ciò non fosse sufficiente ad assicurare l'elezione del numero richiesto di Amministratori indipendenti;
- (b) in luogo del candidato non indipendente tratto dalla prima delle Altre Liste sarà eletto il primo candidato indipendente secondo l'ordine progressivo non eletto da tale lista.

A tale procedura di sostituzione si farà luogo sino a che il Consiglio di Amministrazione risulti composto da un numero di amministratori indipendenti pari almeno al minimo previsto dalla legge ovvero da regolamenti, istruzioni o codici di comportamento redatti da società di gestione del mercato a cui le azioni della società sono ammesse a cui la società sia assoggetta o a cui la società dichiara di aderire. Qualora detta procedura non assicuri il risultato da ultimo indicato, la sostituzione avverrà con delibera assunta dall'Assemblea a maggioranza dei voti, previa presentazione di candidature di soggetti in possesso dei citati requisiti.

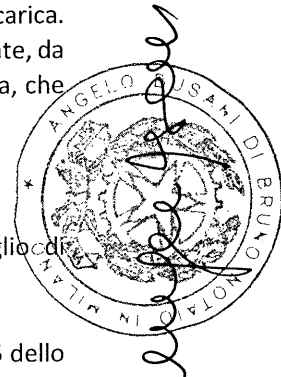
Gli amministratori possono essere anche non soci e durano in carica tre esercizi e scadono alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica. Essi sono rieleggibili. Il Consiglio di Amministrazione elegge tra i propri componenti un Presidente, da individuarsi tra i componenti del Consiglio di Amministrazione tratti dalla Lista di Maggioranza, che dura in carica per tutta la durata del suo mandato di Amministratore.

Signori Azionisti, alla luce di quanto sopra esposto, Vi invitiamo, quindi, a provvedere:

- a) alla determinazione del numero degli Amministratori designati a comporre il Consiglio di Amministrazione;
- b) alla nomina del Consiglio di Amministrazione in ossequio alle previsioni di cui all'articolo 15 dello Statuto sociale sopra brevemente riportate, esprimendo il Vostro voto in favore di una delle liste predisposte, depositate e pubblicate nel rispetto delle disposizioni che precedono;
- c) alla determinazione della durata della carica;
- d) alla determinazione dei compensi spettanti al Consiglio di Amministrazione.

Roma, 12 marzo 2020

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione  
*Dott. Carlo Achermann*



**Relazione Illustrativa del Consiglio di Amministrazione sul punto 5 all'ordine del giorno dell'Assemblea degli Azionisti in sede ordinaria, convocata per il 22 aprile 2020 in prima convocazione e, occorrendo, per il 23 aprile 2020 in seconda convocazione, redatta ai sensi dell'articolo 132 del TUF e degli articoli 73 e 144-bis del Regolamento Emittenti e nel rispetto di quanto previsto dall'Allegato 3A, schema n. 4, del Regolamento Emittenti**

*Autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie a sensi del combinato disposto degli articoli 2357 e 2357-ter c.c. nonché dell'articolo 132 del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, previa revoca dell'autorizzazione deliberata dall'Assemblea Ordinaria degli Azionisti in data 18 aprile 2019; delibere inerenti e conseguenti*

**Signori Azionisti,**

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

A tale riguardo, si ricorda preliminarmente che l'Assemblea degli Azionisti, in data 18 aprile 2019, ha approvato, su proposta del Consiglio di Amministrazione, il piano di acquisto e alienazione, in una o più volte, su base rotativa, di azioni ordinarie della Società sino a concorrenza del numero massimo consentito dalla legge (ad oggi rappresentato da un numero di azioni non superiore al 20% 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 (quindi con scadenza al 26 ottobre 2020).

In considerazione dell'opportunità di rinnovare l'autorizzazione, per le ragioni e nei termini di seguito illustrati, Vi proponiamo di revocare l'autorizzazione concessa con delibera del 18 aprile 2019 e di deliberare contestualmente una nuova autorizzazione all'acquisto e alla disposizione di azioni ordinarie della Società nei termini seguenti.

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

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

- (i) l'alienazione e/o la permuta di azioni proprie in vista e/o nell'ambito di accordi con *partner* strategici che rientrano nella strategia di sviluppo della Società;
- (ii) l'esecuzione di operazioni di investimento coerenti con le linee strategiche della Società anche mediante scambio, permuta, conferimento, cessione o altro atto di disposizione di azioni proprie per l'acquisizione di partecipazioni o pacchetti azionari o altre operazioni straordinarie, ivi incluse quelle di finanza straordinaria, che implicino l'assegnazione o disposizione di azioni proprie (quali a titolo esemplificativo fusioni, scissioni, emissione di obbligazioni convertibili o *warrant*, ecc.);

- (iii) la destinazione (in tutto o in parte) delle azioni proprie, a discrezione del Consiglio di Amministrazione, all'attuazione di piani di incentivazione basati su azioni Be a favore di amministratori e/o dipendenti investiti di funzioni chiave della Società o delle società dalla stessa controllate.

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

Si segnala inoltre che, nel caso in cui non si rendesse necessario utilizzare tutte le azioni proprie di cui si propone di autorizzare l'acquisto per le finalità sopra indicate, la Società potrà compiere attività di stabilizzazione delle azioni della Società, facilitando gli scambi sui titoli stessi in momenti di scarsa liquidità sul mercato e favorendo l'andamento regolare delle contrattazioni. Si precisa che la richiesta di autorizzazione riguarda la facoltà del Consiglio anche di compiere ripetute e successive operazioni di acquisto e di vendita (o altri atti di disposizione) di azioni proprie su base rotativa (c.d. *revolving*), anche per frazioni del quantitativo massimo autorizzato. Per tutte le ragioni sopra delineate, il Consiglio ritiene opportuno proporre all'Assemblea di autorizzare il Consiglio stesso all'acquisto e alla successiva disposizione di azioni proprie ai sensi e per gli effetti di cui agli articoli 2357 e 2357-ter cod. civ. per un periodo di 18 mesi decorrente dalla data di autorizzazione da parte dell'Assemblea.

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

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

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

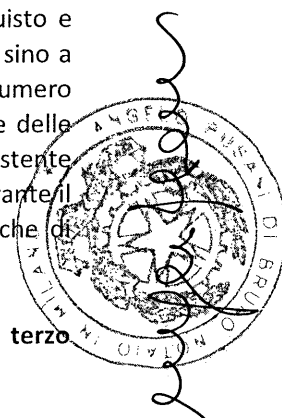
## **3. Indicazioni relative al rispetto delle disposizioni previste dall'articolo 2357, primo e terzo comma, cod. civ.**

Alla data odierna la Società detiene n. 4.786.256 azioni proprie, rappresentative del 3,55% del capitale sociale.

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

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

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



#### **4. Durata per la quale l'autorizzazione è richiesta**

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

#### **5. Corrispettivo minimo e corrispettivo massimo**

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

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

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

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

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

Le operazioni di acquisto saranno eseguite sui mercati regolamentati, in una o più volte, anche su base rotativa, secondo modalità operative stabilite nei regolamenti di organizzazione e gestione dei mercati, che non consentano l'abbinamento diretto delle proposte di negoziazione in acquisto con predeterminate proposte di negoziazione in vendita, in conformità a quanto indicato all'articolo 132 del TUF e all'articolo 144-bis, comma 1, lettera b), del Regolamento Emittenti. Si ritiene che tale modalità – che garantisce il rispetto della parità di trattamento tra i soci – sia preferibile alle altre consentite dalla CONSOB (offerta pubblica di acquisto e scambio, operazioni tramite acquisto e vendita di strumenti derivati o attribuzione ai soci di opzioni di vendita) proprio in relazione alle finalità dell'operazione per la quale si chiede l'autorizzazione assembleare. Gli obiettivi di cui al precedente paragrafo 1 vengono più efficacemente raggiunti con un meccanismo semplice, elastico e non rigido quale è l'acquisto diretto sul mercato fatto con tempestività man mano che si rende opportuno intervenire. In ogni caso, in ipotesi di operazioni che il Consiglio di Amministrazione ritenga di realizzare nell'ambito delle prassi di mercato ammesse, le stesse saranno realizzate nel rispetto delle modalità previste dalla delibera Consob 16839/2009. Ai soci ed al mercato sarà data tempestiva informazione ai sensi dell'articolo 144-bis del Regolamento Emittenti nonché, in caso di operazioni effettuate



nell'ambito delle prassi di mercato ammesse di cui alla delibera Consob 16839/2009, l'ulteriore informazione ivi prevista.

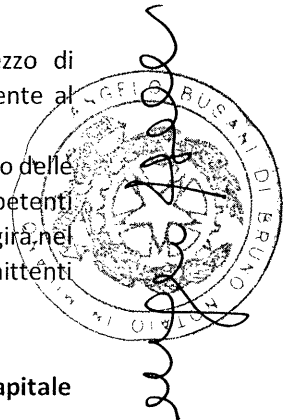
Le operazioni di acquisto potranno essere effettuate anche attraverso il ricorso a procedure di offerta pubblica di acquisto o di scambio ai sensi dell'articolo 144-bis, comma 1, lettera a), del Regolamento Emittenti, previa delibera del Consiglio di Amministrazione in conformità alla normativa vigente,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

Gli atti di disposizione potranno essere effettuati anche prima di avere esaurito gli acquisti e potranno avvenire in una o più volte sul mercato, ai blocchi o mediante offerta agli azionisti e/o ai dipendenti, ovvero quale corrispettivo in ipotesi di scambio, permuta, conferimento, cessione o altro atto di disposizione di azioni proprie effettuato nell'ambito di acquisizioni di partecipazioni o di attuazione di progetti industriali o altre operazioni di finanza straordinaria che implicino l'assegnazione o disposizione di azioni proprie (quali a titolo esemplificativo fusioni, scissioni, emissione di obbligazioni convertibili o *warrant*, ecc.) ovvero di piani di assegnazione di azioni ad amministratori e/o dipendenti della Società o di società da essa controllate.

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

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

e fermo restando che le disposizioni delle azioni dovranno in ogni caso avvenire nel rispetto delle condizioni operative stabilite dalle prassi di mercato riconosciute e approvate dalle competenti autorità (*cf* delibera Consob 16839 del 19 marzo 2009). Il Consiglio di Amministrazione agirà, nel rispetto degli obblighi informativi di cui all'articolo 144-bis, comma 3, del Regolamento Emittenti e, se del caso, degli obblighi informativi previsti dalle citate prassi di mercato.



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

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

#### **8. Proposta di deliberazione**

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

*"L'Assemblea Ordinaria degli azionisti di Be Think, Solve, Execute S.p.A., esaminata la relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione*

*DELIBERA*

1. *di revocare la delibera di autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie, assunta dall'Assemblea Ordinaria in data 18 aprile 2019, a far tempo dalla data della presente delibera;*
2. *di autorizzare, ai sensi e per gli effetti dell'articolo 2357 c.c. l'acquisto, in una o più volte, anche su base rotativa, di un numero massimo (con ciò intendendosi il quantitativo massimo di azioni proprie di volta in volta detenute in portafoglio), di azioni della Società che, ai sensi dell'articolo 2357, terzo comma c.c., rappresenterà il 20% del capitale sociale risultante dalla deliberazione ed esecuzione di aumenti e/o riduzioni di capitale durante il periodo di durata dell'autorizzazione, ovvero il numero che rappresenterà l'eventuale diversa percentuale che potrà essere stabilita dalle modifiche normative intervenute durante il periodo di durata dell'autorizzazione, tenendo anche conto delle azioni che potranno essere di volta in volta possedute dalle società controllate dalla Società e comunque nel rispetto dei limiti di legge, per il perseguimento delle finalità di cui alla relazione del Consiglio di Amministrazione, ed ai seguenti termini e condizioni (nonché, in ogni caso, in conformità alle condizioni regolate dalla disciplina pro tempore vigente, recante le condizioni relative alle negoziazioni di azioni proprie, in termini di prezzi di acquisto e di volumi giornalieri, nonché alle prassi di mercato ammesse, di tempo in tempo vigenti):*
  - *le azioni potranno essere acquistate fino alla scadenza del diciottesimo mese a decorrere dalla data della presente deliberazione;*
  - *le operazioni di acquisto potranno essere eseguite sul mercato, in una o più volte, anche su base rotativa nel rispetto dei limiti di legge, sui mercati regolamentati secondo modalità operative stabilite nei regolamenti di organizzazione e gestione dei mercati stessi e concordate con Borsa Italiana S.p.A., che consentano il rispetto della parità di trattamento degli azionisti, ai sensi dell'articolo 132 del D. Lgs 24 febbraio 1998, n. 58 (come successivamente modificato e integrato) e dell'articolo 144-bis, comma 1, lettera b), del Regolamento adottato con delibera Consob n. 11971/1999 (come successivamente modificato e integrato), nonché in conformità ad ogni altra applicabile normativa, ovvero con modalità diverse, ove consentito dall'articolo 132, comma 3, del citato D. Lgs 24 febbraio 1998, n. 58, o da altre disposizioni di legge o regolamentari di volta in volta applicabili al momento dell'operazione. Le operazioni di acquisto potranno essere effettuate anche attraverso il ricorso a procedure di offerta pubblica di acquisto o di scambio ai sensi dell'articolo 144-bis, comma 1, lettera a), del Regolamento Consob n. 11971/1999 citato, previa delibera del Consiglio di Amministrazione in conformità alla normativa vigente;*
  - *il corrispettivo unitario per l'acquisto e l'alienazione delle azioni proprie sarà stabilito di volta in volta per ciascuna operazione, in considerazione dell'ammontare del capitale sociale e del patrimonio netto, tenuto anche conto della flessibilità necessaria in questo genere di operazioni, come segue: (a) ad un prezzo minimo non inferiore al 10% (dieci per cento) rispetto al prezzo di riferimento che il titolo avrà registrato nella seduta di Borsa del giorno precedente al compimento di ogni singola operazione; (b) ad un prezzo massimo non superiore al 10% (dieci per cento) rispetto al prezzo di riferimento che il titolo avrà registrato nella seduta di Borsa del giorno precedente al compimento di ogni singola operazione, fermo restando (i) il potere del Consiglio di Amministrazione di determinare, di volta in volta, ogni ulteriore condizione, modalità e termine dell'atto di disposizione e che (ii) il limite di corrispettivo in caso di alienazione non troverà applicazione in ipotesi di atti di alienazione diversi dalla vendita ed in particolar modo*

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

- *ai sensi delle applicabili disposizioni normative, l'acquisto di azioni proprie comporterà una riduzione del patrimonio netto di eguale importo, tramite l'iscrizione nel passivo del bilancio di una specifica voce, con segno negativo;*
3. *di autorizzare, ai sensi e per gli effetti dell'articolo 2357-ter c.c., il compimento di atti di disposizione, in una o più volte, delle azioni proprie acquistate e di volta in volta detenute in portafoglio, nel rispetto dei limiti di legge, per il perseguimento delle finalità di cui alla relazione del Consiglio di Amministrazione ed ai seguenti termini e condizioni:*
- *le azioni potranno essere alienate in qualsiasi momento senza limiti temporali;*
  - *le operazioni di disposizione potranno essere effettuate anche prima di avere esaurito gli acquisti e potranno avvenire in una o più volte sul mercato, ai blocchi o mediante offerta agli azionisti e ai dipendenti, ai collaboratori e agli amministratori, ovvero quale corrispettivo in ipotesi di scambio, permuta, conferimento, cessione o altro atto di disposizione di azioni proprie effettuati nell'ambito di acquisizioni di partecipazioni o di attuazione di progetti industriali o altre operazioni di finanza straordinaria che implicino l'assegnazione o disposizione di azioni proprie (quali a titolo esemplificativo fusioni, scissioni, emissione di obbligazioni convertibili o warrant, ecc.) ovvero a servizio di piani di incentivazione basati su azioni; la Società potrà inoltre compiere attività di stabilizzazione delle azioni della Società, nonché intervenire sull'andamento dei titoli in relazione a contingenti situazioni di mercato, facilitando gli scambi sui titoli stessi in momenti di scarsa liquidità sul mercato e favorendo l'andamento regolare delle contrattazioni;*
  - *con facoltà per il Consiglio di Amministrazione di stabilire, di volta in volta, nel rispetto delle disposizioni di legge e di regolamento, ogni altro termine, modalità e condizione delle disposizioni delle azioni che verrà ritenuto più opportuno;*
4. *di conferire al Presidente ed all'Amministratore Delegato, in via disgiunta tra loro, con espressa facoltà di delega, ogni più ampio potere necessario od opportuno per dare esecuzione alla presente delibera, anche approvando ogni e qualsiasi disposizione esecutiva del relativo programma di acquisto."*



Roma, 12 marzo 2020

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione  
Dott. Carlo Achermann

PAGINA NON UTILIZZATA

ALLEGATO "D"  
AL REP. N.  
47578/21920

Be

SHAPING THE FUTURE

# Relazione Finanziaria Annuale

*Al 31 Dicembre 2019*



## **RELAZIONE FINANZIARIA ANNUALE 2019**

Al 31 Dicembre 2019

Sede:

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

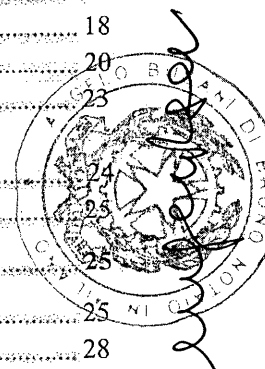
Capitale Sociale: 27.109.164,85 interamente versato. Registro delle imprese di Roma. Codice fiscale e partita I.V.A. n. 01483450209

A small, handwritten signature or mark located in the bottom right corner of the page.

# Indice dei contenuti

## Relazione sulla Gestione

1.	<b>Organi Sociali</b> .....	6
2.	<b>Dati economico-finanziari di sintesi</b> .....	7
3.	<b>Struttura del Gruppo e Azionariato</b> .....	8
4.	<b>Modello di Business ed aree di attività</b> .....	10
5.	<b>Eventi significativi che hanno interessato il Gruppo nel 2019</b> .....	12
6.	<b>Analisi dei dati economici, finanziari e patrimoniali</b> .....	13
6.1	Andamento economico del Gruppo .....	14
6.2	Analisi patrimoniale e finanziaria del Gruppo .....	18
6.3	Andamento economico della Capogruppo Be S.p.A. ....	20
6.4	Analisi patrimoniale e finanziaria della Capogruppo Be S.p.A. ....	23
6.5	Prospetto di raccordo tra il risultato di periodo ed il patrimonio netto di Be S.p.A. ed i corrispondenti valori consolidati .....	24
6.6	Rapporti con Parti Correlate .....	25
7.	<b>Altre informazioni e Corporate Governance</b> .....	25
7.1	Principali rischi ed incertezze cui il gruppo Be è esposto .....	25
7.2	Investimenti in attività di ricerca e sviluppo .....	28
7.3	Risorse Umane .....	28
7.4	Corporate governance .....	28
7.5	Informazioni ai sensi del d.Lgs. 30 giugno 2003 n° 196 .....	29
7.6	Ambiente .....	29
8.	<b>Eventi successivi al 31 dicembre 2019 ed evoluzione prevedibile della gestione</b> .....	29
9.	<b>Proposta di approvazione del bilancio e di destinazione del risultato di esercizio</b> .....	30



## Bilancio Consolidato

A.	Situazione Patrimoniale-Finanziaria Consolidata .....	32
B.	Conto Economico Consolidato .....	33
C.	Conto Economico Complessivo Consolidato .....	34
D.	Rendiconto Finanziario Consolidato .....	35
E.	Prospetto delle variazioni del Patrimonio Netto Consolidato .....	36
	<b>Note esplicative al bilancio Consolidato</b> .....	37
1.	<b>Informazioni societarie</b> .....	37
2.	<b>Criteri di valutazione e principi contabili</b> .....	37
2.1	Criteri di redazione .....	37
2.2	Valutazioni discrezionali e stime contabili significative .....	38

A handwritten signature in the bottom right corner of the page.

2.3	Incertezza nelle stime .....	38
2.4	Informativa sulla valutazione in ordine di presupposto della continuità aziendale .....	39
2.5	Area di consolidamento .....	40
2.6	Principi di consolidamento .....	41
2.7	Conversione dei bilanci in moneta diversa dall'Euro .....	41
2.8	Operazioni e saldi in valuta estera .....	41
2.9	Principi contabili .....	42
2.10	Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS applicati dal 1 gennaio 2019 .....	52
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 2019 .....	56
2.12	Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS non ancora omologati dall'Unione Europea .....	57
2.13	Aggregazioni aziendali avvenute nel periodo di riferimento .....	58
2.14	Informativa di settore .....	60
<b>3.</b>	<b>Analisi della composizione delle principali voci della situazione Patrimoniale Finanziaria .....</b>	<b>62</b>
<b>4.</b>	<b>Analisi della composizione delle principali voci del Conto Economico .....</b>	<b>82</b>
<b>5.</b>	<b>Altre informazioni .....</b>	<b>90</b>
5.1	Passività potenziali e contenziosi in corso .....	90
5.2	Eventi ed operazioni significative non ricorrenti .....	90
5.3	Rapporti con parti correlate .....	90
5.4	Gestione del rischio finanziario: obiettivi e criteri .....	96
5.5	Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche ed inusuali .....	100
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 .....	100
<b>6.</b>	<b>Eventi successivi alla chiusura del bilancio al 31 dicembre 2019 .....</b>	<b>101</b>
	<i>Attestazione del Bilancio Consolidato 2019 ai sensi dell'art. 81-ter del regolamento Consob n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche e integrazioni .....</i>	<i>102</i>
	<i>Relazione della Società di revisione ai sensi degli Artt.14 e 16 del D.Lgs. 27.1.2010, n.39 .....</i>	<i>103</i>

## **Bilancio di Esercizio della Capogruppo**

A.	Situazione Patrimoniale-Finanziaria .....	109
B.	Conto Economico .....	110
C.	Conto Economico Complessivo .....	110
D.	Rendiconto Finanziario .....	111
E.	Prospetto delle variazioni del Patrimonio Netto .....	112
	<b>Note esplicative al bilancio d'esercizio della Capogruppo .....</b>	<b>113</b>
<b>1.</b>	<b>Informazioni societarie .....</b>	<b>113</b>
<b>2.</b>	<b>Criteri di valutazione e principi contabili .....</b>	<b>113</b>
2.1	Criteri di redazione .....	113



2.2	Valutazioni discrezionali e stime contabili significative .....	114
2.3	Informativa sulla valutazione in ordine al presupposto della continuità aziendale .....	115
2.4	Principi contabili .....	116
2.5	Principi Contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS applicati dal 1 gennaio 2019 .....	125
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 2019 .....	129
2.7	Principi Contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS non ancora omologati dall'Unione Europea .....	130
3.	<b>Analisi della composizione delle principali voci della situazione Patrimoniale Finanziaria .....</b>	<b>131</b>
4.	<b>Analisi della composizione delle principali voci del Conto Economico .....</b>	<b>151</b>
5.	<b>Altre informazioni .....</b>	<b>157</b>
5.1	Passività potenziali e contenziosi in corso .....	157
5.2	Impegni .....	157
5.3	Proventi e Oneri non ricorrenti .....	157
5.4	Rapporti con parti correlate .....	157
5.5	Gestione del rischio finanziario: obiettivi e criteri .....	165
5.6	Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche ed inusuali .....	168
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 .....	169
5.8	Compensi agli amministratori ed ai sindaci di Be S.p.A .....	170
6.	<b>Eventi successivi alla chiusura del bilancio al 31 Dicembre 2019 .....</b>	<b>172</b>
	<i>Attestazione del bilancio d'esercizio 2019 ai sensi dell'art. 81-ter del Regolamento Consob n. 11971 del 14.05.1999 e successive modifiche e integrazioni .....</i>	<i>172</i>
	<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>173</i>
	<i>Relazione della Società di revisione ai sensi degli Artt. 14 e 16 del D.Lgs. 27.1.2010, n.39 .....</i>	<i>180</i>



**Be** SHAPING  
THE FUTURE

## Relazione sulla Gestione 2019



## 1. Organi Sociali

### Consiglio di Amministrazione

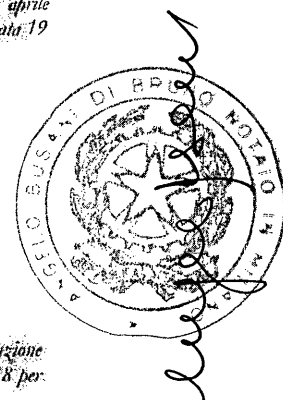
- Carlo Achermann	Presidente
- Stefano Achermann	Amministratore Delegato
- Claudio Berretti	Consigliere
- Anna Lambiase	Consigliere
- Cristina Spagna	Consigliere Indipendente
- Paola Tagliavini	Consigliere Indipendente
- Davide Dattoli	Consigliere Indipendente
- Gianluca Antonio Ferrari	Consigliere Indipendente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

*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	Presidente
- Rosita Natta	Sindaco Effettivo
- Stefano De Angelis	Sindaco Effettivo
- Roberta Pirola	Sindaco Supplente
- Bionesi Ferrari	Sindaco Supplente

*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. Cinto 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	Presidente Indipendente
- Claudio Roberto Calabi	Membro Indipendente
- Gianluca Antonio Ferrari	Membro Indipendente

*Il Comitato Controllo e Rischi è stato nominato con delibera del C.d.A. 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 C.d.A. del 3 maggio 2018 quale membro Comitato Controllo e Rischi in sostituzione del Consigliere Alberto Mocchi.*

### Comitato per la Remunerazione e Nomine

- Cristina Spagna	Presidente Indipendente
- Claudio Berretti	Membro
- Davide Dattoli	Membro Indipendente

*Il Comitato per la Remunerazione e Nomine è stato nominato rinnovato con delibera del C.d.A. 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 2019	FY 2018
Valore della produzione	152,3	150,2
EBITDA	25,9	23,6
EBIT	12,2	11,3
Risultato ante imposte	11,1	10,1
Risultato netto	6,1	5,5

### Principali indicatori patrimoniali-finanziari

<i>(valori in milioni di euro)</i>	31.12.2019	31.12.2018
Patrimonio Netto di Gruppo	54,3	53,1
Capitale Investito Netto	67,5	53,9
Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO)	17,1	16,0
Posizione Finanziaria Netta	(11,4)	0,9

### Valore della produzione per area di attività

<i>(valori in milioni di euro)</i>	FY 2019	FY 2018
Business Consulting	112,7	106,6
ICT Solutions	39,0	43,1
Altro	0,6	0,5
TOTALE	152,3	150,2

### Valore della produzione per clientela

<i>(valori in milioni di euro)</i>	FY 2019	FY 2018
Banche	118,3	113,4
Assicurazioni	19,5	22,4
Industria	9,8	11,4
Pubblica Amministrazione	1,3	2,9
Altro	3,4	0,1
TOTALE	152,3	150,2

### Valore della produzione per area geografica

<i>(valori in milioni di euro)</i>	FY 2019	FY 2018
Italia	94,0	91,1
DACH Region (Germania, Austria, Svizzera)	37,8	42,1
U.K. e Spagna	14,7	13,4
Cee Region (Polonia, Ucraina, Romaniaa)	5,8	3,6
TOTALE	152,3	150,2

### Organico del Gruppo

<i>(valori in milioni di euro)</i>	31.12.2019	31.12.2018
Dirigenti	132	135
Quadri	173	140
Impiegati	940	867
Operai	0	0
Apprendisti	75	25
TOTALE	1.320	1.167

### 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 1.300 dipendenti e sedi in Italia, Germania, Regno Unito, Svizzera, Austria, Polonia, Ucraina, Spagna e Romania il Gruppo ha realizzato nel corso del 2019 un valore della produzione pari a Euro 152,3 milioni.

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.

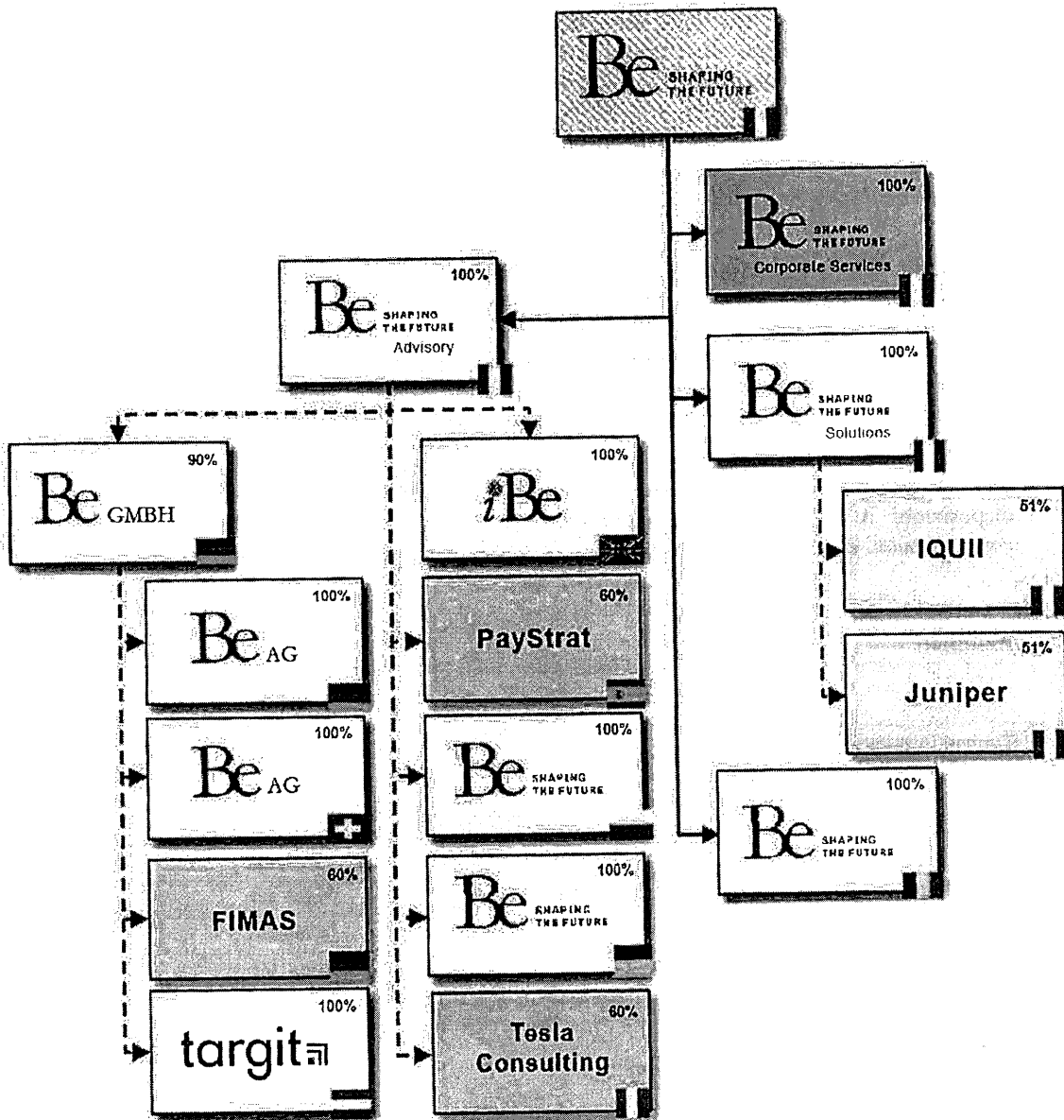
Al 31 dicembre 2019 le azioni in circolazione ammontano a n. 134.897.272, e la compagine sociale, secondo quanto risulta dalle comunicazioni effettuate ai sensi dell'art. 120 del "Testo Unico delle disposizioni in materia di intermediazione Finanziaria" (T.U.F.) nonché in relazione alle comunicazioni ricevute secondo il regolamento di internal dealing, risulta come segue:

#### Azionisti

	Nazionalità	N. Azioni	% Capitale ordinario
Tambuti Investment Partners S.p.A.	Italiana	31.582.225	23,412
iFuture Power in Action S.r.l.	Italiana	13.519.265	10,022
Axxion S.A	Lussemburghese	13.487.712	9,999
Stefano Achermann	Italiana	7.771.132	5,761
LOYS Investment S.A	Lussemburghese	6.889.321	5,107
Be Think Solve Execute S.p.A	Italiana	4.786.256	3,548
Flottante		56.861.361	42,151
<b>Totale</b>		<b>134.897.272</b>	<b>100,000</b>



Di seguito si riporta la struttura del Gruppo Be alla data del 31 dicembre 2019<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> Nella struttura del Gruppo non sono inserite, in quanto non rilevanti, la società Paystrat Solutions SL (Pyngo) controllata al 65,26% dalla società Payments and Business Advisors S.L. (Paystrat) e la società Confinity GmbH, controllata al 100% dalla società Fimas GmbH.

*Handwritten signature*

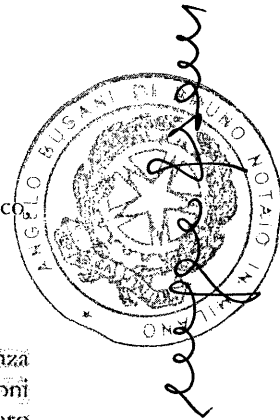
#### 4. Modello di Business ed aree di attività

“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	755 addetti al 31 dicembre 2019.
Settore di attività prevalente	Banking, Insurance.
Ricavi della linea al 31.12.2019	112,7 milioni di euro.
Sedi operative	Roma, Milano, Bologna, 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%.
- **BE AG.** Società con sede nei pressi di Monaco di Baviera, partecipata al 100,00% da Be Think, Solve Execute GmbH, è specializzata nella Consulenza e soluzioni IT nel settore pagamenti ed, in particolare, nell'ambito SWIFT. Nel corso del mese di settembre 2019 la Società ha cambiato la propria ragione sociale da R&L AG in Be Shaping the Future – Financial Industry Solutions AG (in breve Be AG).
- **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.
- **Confinity GmbH.** Originariamente costituita come joint venture da FIMAS e Q-Fin (ora Fimas GmbH), operativa nello specifico settore della fornitura ai medesimi clienti di FIMAS di personale in modalità di somministrazione (ANÜ – Arbeitnehmerüberlassung) per la quale dispone di apposita licenza. Fimas GmbH detiene una partecipazione in Confinity GmbH pari al 100%.
- **Payments and Business Advisors S.L. (in breve Paystrat).** Società con sede a Madrid, partecipata al 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%.
- **Tesla Consulting S.r.l.** Società con sede a Bologna, operante nell'ambito "Cyber Security" e "Digital Forensics", è partecipata al 60% da Be Consulting S.p.A..

## 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	515 addetti al 31 dicembre 2019.
Settori di Attività prevalenti	Banking, Insurance, Energy e Pubblica Amministrazione.
Ricavi della Linea al 31.12.2019	39,0 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.
- **Iqui S.r.l.** Costituita nel 2011, è specializzata attiva nello sviluppo di soluzioni digital, web e mobile con particolare attenzione ai temi della system integration, della user e customer experience e dello sviluppo di nuovi modelli di revenue. 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 2019

### Deliberazioni Assembleari rilevanti

In data 18 aprile 2019 l'Assemblea degli Azionisti si è riunita in prima convocazione in sede ordinaria; nel corso dell'Assemblea gli azionisti hanno deliberato:

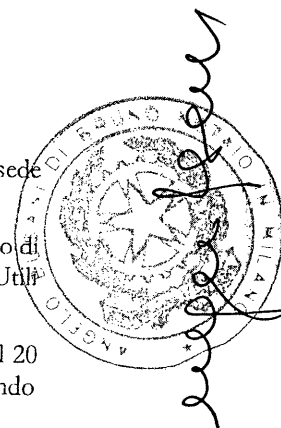
- di approvare il Bilancio di Esercizio di Be S.p.A. al 31 dicembre 2018 destinando l'utile netto di esercizio pari ad Euro 1.728.089,26 a Riserva legale per Euro 86.404,46 e la parte residua ad Utili a Nuovo per Euro 1.641.684,80;
- distribuire un dividendo lordo pari ad Euro 0,022 per azione, con data stacco cedola n. 9 il 20 maggio 2019, record date il 21 maggio 2019 e messa in pagamento il 22 maggio 2019, attingendo agli utili a nuovo e a parte della riserva straordinaria per la componente residua;
- di approvare la Sezione prima della Relazione sulla remunerazione redatta ai sensi degli Articoli 123-ter del D. Lgs. 24 febbraio 1998 n.58 (il TUF) E 84-quater del regolamento adottato da CONSOB con delibera 11971/1999 (il Regolamento Emittenti);
- di approvare un nuovo piano di acquisto di azioni proprie, previa revoca della delibera di autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie, assunta dall'Assemblea ordinaria degli Azionisti del 26 aprile 2018.

Nel corso del mese di settembre Be Think Solve, Execute S.p.A. ha comunicato l'avvio del programma di acquisto di azioni proprie, in esecuzione dell'autorizzazione deliberata dall'Assemblea degli Azionisti del 18 aprile 2019, potendo acquistare un numero massimo pari a 2.250.000 azioni ordinarie dell'Emittente. Il programma di acquisto ha avuto inizio il 17 settembre 2019 ed è terminato il 31 dicembre 2019; nel suddetto periodo la Società ha acquistato n. 1.525.368 azioni ordinarie della Società per un controvalore complessivo di Euro 1.787.175.

### Eventi rilevanti per lo sviluppo del business

Nel corso del mese di gennaio Be ha portato al 100% la sua quota di possesso della propria controllata tedesca Be AG (in precedenza 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 Be AG, ed è propedeutica all'integrazione delle controllate tedesche operanti in Baviera in un unico polo specialistico.

Nel corso del mese di gennaio, Be ha stipulato un contratto vincolante per l'acquisto del 60% del capitale della società Tesla Consulting S.r.l, società italiana operante nell'ambito "Cyber Security" e "Digital Forensics". Tale contratto ha conferito a Be il pieno controllo della società, anche attraverso la nomina



della maggioranza dei membri del Consiglio di Amministrazione della società medesima. Il passaggio formale delle quote è avvenuto per il 5% in data 5 febbraio 2019 e per il 55% in data 1 luglio 2019 contestualmente al pagamento delle stesse. 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.

Nel mese di aprile il Gruppo Be e Yolo S.r.l. hanno sottoscritto un accordo di partnership strategica nelle aree dell'innovazione tecnologia e dello sviluppo commerciale locale e internazionale per accelerare la trasformazione del settore Assicurativo.

L'offerta di prodotti di Digital Insurance e l'evoluzione delle piattaforme proprietarie di Yolo avranno pieno accesso alle capabilities del Gruppo Be in tema di disegno, gestione ed evoluzione di soluzioni innovative nell'industria assicurativa e finanziaria. L'accordo crea le condizioni per una situazione di forte disruption in questo dinamico segmento di mercato. La capacità di innovazione di Yolo e le diverse dimensioni della sua offerta (B2C, B2B, B2B2C) saranno pienamente supportate dai laboratori, dai team di specialisti e dagli esperti di industria di Be. Nell'immediato Be affiancherà Yolo nella gestione della propria piattaforma tecnologica, e nell'evoluzione digitale dell'offerta, curandone la roadmap architetturale e tecnologica di medio periodo.

Nel luglio 2019, come previsto contrattualmente, vi è stato il formale trasferimento al Gruppo Be delle quote relative al 55% del capitale sociale di Tesla Consulting S.r.l., società italiana specializzata nei servizi e nelle soluzioni per la sicurezza informatica e per il Digital Forensic. L'operazione va nel solco di un progressivo rafforzamento della presenza di Be in questo settore che assumerà crescente importanza nei prossimi 36 mesi. L'operazione fa seguito all'ingresso nel capitale di Tesla Consulting avvenuto nel febbraio 2019 e porta la percentuale di possesso al 60% del capitale sociale.

#### Altri eventi significativi

Il 16 ottobre 2019 il Gruppo Be ha approvato e presentato alla comunità finanziaria le linee guida ed i target del Piano Industriale 2020-2022 (di seguito "il Piano" o "Piano 2020-2022"). Il Piano, sulla scia della forte domanda di servizi di consulenza da parte del settore finanziario, con la digitalizzazione in primo piano, mira a far salire di livello il Gruppo con ricavi fino a Euro 250 milioni, di cui Euro 60 milioni di potenziale crescita per operazioni di M&A, e EBITDA pari a Euro 45 milioni, di cui Euro 10 milioni di potenziale crescita per operazioni di M&A.

Con deliberazione assunta il 7 novembre 2019, il consiglio di Amministrazione di Be S.p.A. ha deciso di conferire all'allora costituenda società Be Shaping the Future Corporate Services S.r.l., controllata al 100% dalla Be S.p.A., (costituita in data 26 novembre 2019 e successivamente trasformata in società per azioni con Assemblea del 5 dicembre 2019) un'unità economica e finanziaria organizzata identificata come ramo d'azienda dedicata allo svolgimento delle attività di prestazione dei servizi "corporate".

Il ramo oggetto di conferimento, con efficacia 1 gennaio 2020, sarà costituito dalle disponibilità liquide, personale e relative posizioni attive e passive, contratti strumentali incrementi c/o prevalentemente incrementi all'operatività del ramo.

## 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 2019 include, come nell'esercizio precedente, le

informazioni relative sia al bilancio consolidato che al bilancio d'esercizio della Capogruppo Be S.p.A.

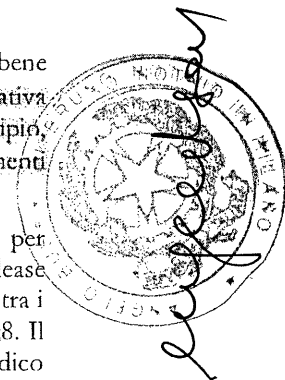
Uno degli indicatori principali di valutazione delle performance economiche-finanziarie del Gruppo è il Margine Operativo Lordo o EBITDA – indicatore non previsto dagli IFRS (Comunicazione CERS/05 -178b).

#### Adozione IFRS 16

Con efficacia 1° gennaio 2019, è entrato in vigore il nuovo principio contabile IFRS 16 “Leases” che definisce un modello unico di rilevazione dei contratti di leasing, eliminando la distinzione tra leasing operativi e finanziari. In sede di prima applicazione, il Gruppo si è avvalso della facoltà di rilevare l'effetto connesso alla rideterminazione retroattiva dei valori nel patrimonio netto al 1° gennaio 2019, senza effettuare il restatement degli esercizi precedenti posti a confronto (modified retrospective approach). L'IFRS 16 è stato applicato a tutti i contratti precedentemente classificati come leasing sulla base dello IAS 17 e dell'IFRIC 4 e non a quelli che non erano classificati come leasing. La descrizione delle principali assunzioni adottate e degli espedienti pratici utilizzati in sede di prima applicazione del nuovo principio contabile è fornita nella Relazione Finanziaria Annuale 2018 a cui si rinvia.

L'accounting dei contratti di leasing IFRS 16 prevede in sintesi:

- nello stato patrimoniale, la rilevazione di un'attività, rappresentativa del diritto d'uso del bene (di seguito “right-of-use asset”), e di una passività (di seguito “lease liability”), rappresentativa dell'obbligazione ad effettuare i pagamenti previsti dal contratto; come consentito dal principio, il right-of-use asset e la lease liability sono rilevate in voci distinte rispetto alle altre componenti patrimoniali;
- nel conto economico, tra i costi operativi, la rilevazione degli ammortamenti dell'attività per diritto d'uso e, nella sezione finanziaria, la rilevazione degli interessi passivi maturati sulla lease liability, se non oggetto di capitalizzazione, in luogo dei canoni di leasing operativi rilevati tra i costi operativi secondo le previsioni del principio contabile in vigore sino all'esercizio 2018. Il conto economico include inoltre i canoni relativi a contratti di leasing di breve durata e di modico valore, come consentito in via semplificata dall'IFRS 16.



## 6.1 Andamento economico del Gruppo

Il Valore della produzione si attesta a Euro 152,3 milioni rispetto a Euro 150,2 milioni nel 2018 (+1,4%).

Complessivamente il miglioramento del valore della produzione risulta sull'arco di attività di Business Consulting (+5,7%) mentre per le attività ICT risulta un calo del 9,5%.

I Ricavi operativi sono pari a Euro 148,5 milioni rispetto a Euro 145,3 milioni dell'esercizio 2018 (+2,2%).

Gli Altri ricavi e proventi sono pari ad Euro 3,7 milioni, contro Euro 4,9 milioni dell'esercizio precedente (-24,5%). Si ricorda che nell'esercizio 2018 la voce altri ricavi e proventi includeva 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 126,4 milioni rispetto a Euro 126,7 milioni nel 2018 (-0,2%) ed in particolare:

- i costi per servizi risultano pari a circa Euro 58,1 milioni (+1,7%);
- il costo del personale si attesta a Euro 72,8 milioni (+2,3);

- Le capitalizzazioni di costi, prevalentemente di personale impegnato sui progetti di sviluppo delle piattaforme software di proprietà, ammontano a Euro 6,2 milioni, (+68,5%).

Il Margine Operativo Lordo (EBITDA) è pari a Euro 25,9 milioni, in crescita del 9,8% rispetto al 2018 (Euro 23,6 milioni). L'EBITDA margin, risulta pari al 17,0 % contro il 15,7% del 2018.

Gli Ammortamenti sono risultati pari a Euro 8,7 milioni contro Euro 5,3 milioni dell'esercizio precedente.

Gli accantonamenti e svalutazioni ammontano complessivamente ad Euro 5,0 milioni, contro Euro 7,0 milioni dell'esercizio precedente. Gli accantonamenti comprendono costi stimati per un importo di Euro 4,2 milioni di natura incerta nella realizzazione, contabilizzati per natura tra i costi del personale e tra i costi per servizi nel Conto Economico di bilancio.

Il Risultato Operativo (EBIT) è pari a Euro 12,2 milioni, in crescita del 8,6% rispetto al 2018 (Euro 11,3 milioni). L'EBIT margin si attesta al 8,0% contro il 7,5% del 2018.

Il Risultato ante imposte in funzionamento è pari a Euro 11,1 milioni, in crescita del 10,4% rispetto al 2018 (Euro 10,1 milioni).

Le Imposte dell'esercizio 2019 presentano un valore pari ad Euro 4,6 milioni, contro Euro 3,7 milioni relativi all'esercizio precedente.

L'Utile netto di pertinenza del Gruppo è pari a Euro 6,1 milioni contro un risultato positivo di Euro 5,5 milioni dell'esercizio 2018, in crescita del 11,1%.

Al 31 dicembre 2019 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 2019 confrontato con i valori dell'esercizio precedente.

## Conto Economico consolidato riclassificato

Valori in migliaia di Euro	FY 2019	FY 2018	Δ	Δ (%)
Ricavi Operativi	148.546	145.282	3.264	2,2%
Altri Ricavi e proventi	3.729	4.941	(1.212)	(24,5%)
<b>Valore della produzione</b>	<b>152.275</b>	<b>150.223</b>	<b>2.052</b>	<b>1,4%</b>
Costi per materie prime e materiali di consumo	(399)	(220)	(179)	81,4%
Spese per servizi e utilizzo beni di terzi	(58.149)	(57.154)	(995)	1,7%
Costi del personale	(72.756)	(71.142)	(1.614)	2,3%
Altri costi	(1.344)	(1.852)	508	(27,4%)
Capitalizzazioni interne	6.249	3.709	2.540	68,5%
<b>Margine Operativo Lordo (EBITDA)<sup>2</sup></b>	<b>25.876</b>	<b>23.564</b>	<b>2.312</b>	<b>9,8%</b>
Ammortamenti	(8.679)	(5.333)	(3.346)	62,7%
Svalutazioni e accantonamenti <sup>3</sup>	(4.958)	(6.958)	2.000	(28,7%)
<b>Risultato Operativo (EBIT)</b>	<b>12.239</b>	<b>11.273</b>	<b>966</b>	<b>8,6%</b>
Proventi ed oneri finanziari netti	(1.121)	(1.199)	78	(6,5%)
<b>Risultato ante imposte da attività in funzionamento</b>	<b>11.118</b>	<b>10.074</b>	<b>1.044</b>	<b>10,4%</b>
Imposte	(4.561)	(3.671)	(890)	24,2%
<b>Risultato netto derivante da attività in funzionamento</b>	<b>6.557</b>	<b>6.403</b>	<b>154</b>	<b>2,4%</b>
<b>Risultato netto derivante da attività destinate alla dismissione</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>n.a.</b>
<b>Risultato netto consolidato</b>	<b>6.557</b>	<b>6.403</b>	<b>154</b>	<b>2,4%</b>
Risultato netto di competenza di Terzi	470	922	(452)	(49,0%)
<b>Risultato netto del Gruppo</b>	<b>6.087</b>	<b>5.481</b>	<b>606</b>	<b>11,1%</b>

Di seguito si riportano gli impatti dell'adozione IFRS 16 sul Conto Economico consolidato riclassificato:

Valori in migliaia di Euro	FY 2019 Ante IFRS 16	Effetti IFRS 16	FY 2019
<b>Valore della produzione</b>	<b>152.275</b>		<b>152.275</b>
Spese per servizi e utilizzo beni di terzi	(60.930)	2.781	(58.149)
<b>Margine Operativo Lordo (EBITDA)</b>	<b>23.095</b>	<b>2.781</b>	<b>25.876</b>
Ammortamenti	(5.783)	(2.896)	(8.679)
<b>Risultato Operativo (EBIT)</b>	<b>12.354</b>	<b>(115)</b>	<b>12.239</b>
Proventi ed oneri finanziari netti	(965)	(156)	(1.121)
<b>Risultato ante imposte da attività in funzionamento</b>	<b>11.389</b>	<b>(271)</b>	<b>11.118</b>

<sup>2</sup> Margine Operativo Lordo (EBITDA): è tale indicatore alternativo di performance è calcolato come risultato netto del gruppo riclassificato di talune voci di conto economico, in particolare, oltre alle rettifiche connesse ad interessi, imposte e ammortamenti Fininvestare è aggiustata delle voci accantonamenti per bonus al personale pari a 4,2 milioni, escluso per Euro 2,7 milioni nella voce costi del personale (si veda Nota 29 della Nota Integrativa) e per Euro 1,5 milioni nella voce costi per servizi (si veda Nota 28 della Nota Integrativa) e delle voci svalutazioni crediti e accantonamenti per rischi per Euro 0,7 milioni (si veda Nota 33 della Nota Integrativa).

<sup>3</sup> Tale voce include, come specificato sopra, gli accantonamenti per bonus al personale pari a 4,2 milioni, incluso per Euro 2,7 milioni nella voce costi del personale (si veda Nota 28 della Nota Integrativa) e per Euro 1,5 milioni nella voce costi per servizi (si veda Nota 27 della Nota Integrativa) e delle voci svalutazioni per Euro 0,7 milioni (si veda Nota 33 della Nota Integrativa).

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

#### Valore della Produzione per area di attività

Valori in milioni di Euro	FY 2019	%	FY 2018	%	Δ (%)
Business Consulting	112,7	74,0%	106,6	71,0%	5,7%
ICT Solutions	39,0	25,6%	43,1	28,7%	(9,5%)
Altro	0,6	0,4%	0,5	0,3%	20,0%
<b>TOTALE</b>	<b>152,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>150,2</b>	<b>100,0%</b>	<b>1,4%</b>

La ripartizione del valore della produzione per area di servizio professionale mostra una prevalenza del segmento "Business Consulting" pari al 74% del totale valore della produzione rispetto al segmento "ICT Solutions" invece pari al 25,6%.

Il segmento "Business Consulting" registra nell'esercizio 2019 un incremento del valore della produzione pari al 5,7%, passando da Euro 106,6 milioni a Euro 112,7 milioni, mentre il segmento "ICT Solutions" registra un decremento del 9,5%, passando da Euro 43,1 milioni a Euro 39,0 milioni per lo più dovuto ad una contrazione dei ricavi nei settori insurance e industry.

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

#### Valore della Produzione per clientela

Valori in milioni di Euro	FY 2019	%	FY 2018	%	Δ (%)
Banche	118,3	77,7%	113,4	75,5%	4,3%
Assicurazioni	19,5	12,8%	22,4	14,9%	(12,9%)
Industria	9,8	6,4%	11,4	7,6%	(14,0%)
Pubblica Amministrazione	1,3	0,9%	2,9	1,9%	(55,2%)
Altro	3,4	2,2%	0,1	0,1%	n.a.
<b>TOTALE</b>	<b>152,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>150,2</b>	<b>100,0%</b>	<b>1,4%</b>

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

#### Valore della Produzione per area geografica

Valori in milioni di Euro	FY 2019	%	FY 2018	%	Δ (%)
Italia	94,0	61,7%	91,1	60,7%	3,2%
DACH Region (Germania, Austria, Svizzera)	37,8	24,8%	42,1	28,0%	(10,2%)
U.K. e Spagna	14,7	9,7%	13,4	8,9%	9,7%
Cee Region (Polonia, Ucraina, Romaniaa)	5,8	3,8%	3,6	2,4%	61,1%
<b>TOTALE</b>	<b>152,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>150,2</b>	<b>100,0%</b>	<b>1,4%</b>

Si segnala infine che nell'esercizio 2019 la produzione è originata per il 61,7% dal mercato domestico e per il residuo 38,3% 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 37,8 milioni, inferiori del 10,2% rispetto all'esercizio precedente.

I mercati della Ccc Region registrano ricavi pari ad Euro 5,8 milioni in crescita del 61,1% rispetto all'esercizio precedente mentre il mercato UK e Spagna ha generato ricavi complessivi pari ad Euro 14,7 milioni, in crescita del 9,7% rispetto all'esercizio precedente.

## 6.2 Analisi patrimoniale e finanziaria del Gruppo

Si riporta in forma sintetica la situazione patrimoniale consolidata al 31 dicembre 2019, comparata con la medesima situazione alla data del 31 dicembre 2018.

### Stato Patrimoniale riclassificato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	<b>31.12.2019</b>	<b>31.12.2018</b>	<b>Δ</b>	<b>Δ (%)</b>
Attivo non corrente	101.816	87.128	14.688	16,9%
Attivo corrente	33.135	31.488	1.647	5,2%
Passività non correnti	(22.667)	(25.474)	2.807	(11,0%)
Passività correnti	(44.785)	(39.290)	(5.495)	14,0%
<b>Capitale Investito Netto</b>	<b>67.499</b>	<b>53.852</b>	<b>13.647</b>	<b>25,3%</b>
Patrimonio Netto	56.072	54.776	1.296	2,4%
Indebitamento Finanziario Netto	11.427	(924)	12.351	n.a.

L'attivo non corrente è costituito principalmente dagli avviamenti per Euro 65,1 milioni, rilevati in sede di aggregazioni aziendali, dalle immobilizzazioni immateriali per Euro 19,6 milioni, prevalentemente riconducibili a software, dai diritti d'uso per Euro 8,7 milioni, da immobilizzazioni materiali per Euro 2,1 milioni, dalle imposte anticipate per Euro 3,1 milioni e da crediti e altre attività non correnti per Euro 2,2 milioni.

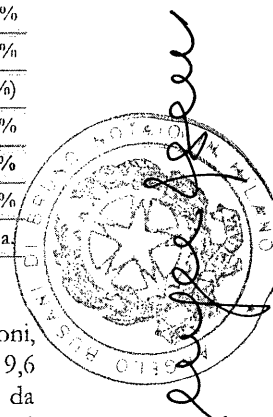
L'attivo corrente registra un incremento pari ad Euro 1,6 milioni rispetto al 31 dicembre 2018 per effetto principalmente dell'aumento dei crediti commerciali.

Le passività non correnti sono riferite principalmente a debiti per TFR per Euro 7,0 milioni, imposte differite per Euro 7,3 milioni e fondi per rischi e oneri per Euro 1,6 milioni, oltre ad altre passività per Euro 6,7 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 12,4 milioni, fondi rischi e oneri correnti per Euro 7,1 milioni e altre passività e debiti tributari per complessivi Euro 25,3 milioni - registrano un incremento complessivo pari a Euro 5,5 milioni.

Il Patrimonio netto consolidato risulta pari ad Euro 56,1 milioni, contro Euro 54,8 milioni al 31 dicembre 2018.

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>	31.12.2019	31.12.2018	$\Delta$	$\Delta$ (%)
Rimanenze	3	7	(4)	(57,1%)
Crediti commerciali	29.414	27.789	1.625	5,8%
Debiti commerciali	(12.366)	(11.839)	(527)	4,5%
<b>Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO)</b>	<b>17.051</b>	<b>15.957</b>	<b>1.094</b>	<b>6,9%</b>
Altri crediti a breve	3.718	3.692	26	0,7%
Altre passività a breve	(32.419)	(27.451)	(4.968)	18,1%
<b>Capitale Circolante Netto (CCN)</b>	<b>(11.650)</b>	<b>(7.802)</b>	<b>(3.848)</b>	<b>49,3%</b>

La posizione finanziaria netta al 31 dicembre 2019 è negativa per Euro 11,4 milioni contro un indebitamento finanziario netto di Euro 0,9 milioni positivo al 31 dicembre 2018.

Di seguito si riporta il prospetto di dettaglio:

<b>Indebitamento Finanziario netto Consolidato</b>				
<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.12.2019	31.12.2018	$\Delta$	$\Delta$ (%)
Cassa e liquidità bancaria	34.185	36.010	(1.825)	(5,1%)
<b>A Liquidità</b>	<b>34.185</b>	<b>36.010</b>	<b>(1.825)</b>	<b>(5,1%)</b>
<b>B Crediti finanziari correnti</b>	<b>104</b>	<b>511</b>	<b>(407)</b>	<b>(79,6%)</b>
Debiti bancari correnti	(4.525)	(9.644)	5.119	(53,1%)
Quota corrente indebitamento a m/l termine	(10.895)	(9.980)	(915)	9,2%
Debiti da diritto d'uso corrente	(3.004)	0	(3.004)	n.a.
Altri debiti finanziari correnti	(152)	(490)	338	(69,0%)
<b>C Indebitamento finanziario corrente</b>	<b>(18.576)</b>	<b>(20.114)</b>	<b>1.538</b>	<b>(7,6%)</b>
<b>D Posizione finanziaria netta corrente (A+B+C)</b>	<b>15.713</b>	<b>16.407</b>	<b>(694)</b>	<b>(4,2%)</b>
Debiti bancari non correnti	(20.926)	(15.418)	(5.508)	35,7%
Debiti da diritto d'uso non corrente	(6.214)	0	(6.214)	n.a.
Altri debiti finanziari non correnti	0	(65)	65	n.a.
<b>E Posizione finanziaria netta non corrente</b>	<b>(27.140)</b>	<b>(15.483)</b>	<b>(11.657)</b>	<b>75,3%</b>
<b>F Posizione finanziaria netta (D+E)</b>	<b>(11.427)</b>	<b>924</b>	<b>(12.351)</b>	<b>n.a.</b>

In relazione a quanto esposto nella tabella si evidenziano oltre alle disponibilità liquide per Euro 34,2 milioni (Euro 36,0 milioni al 31 dicembre 2018):

- crediti finanziari correnti per Euro 0,1 milioni (Euro 0,5 milioni al 31 dicembre 2018) derivanti da risconti attivi su interessi di factoring;
- debiti correnti verso istituti di credito al 31 dicembre 2019 pari a circa Euro 18,6 milioni (Euro 20,1 milioni al 31 dicembre 2018) relativi:
  - ai debiti "bancari correnti", per Euro 4,5 milioni (Euro 9,6 milioni al 31 dicembre 2018), di cui principalmente:



- a) Euro 3,3 milioni riferiti ad utilizzi di linee di credito a breve, sotto la forma tecnica di “anticipi fornitori” per Euro 0,7 milioni e sotto la forma tecnica di “finanziamenti fornitori” per Euro 2,6 milioni;
- b) Euro 1,2 milioni riferiti alla quota residua di un finanziamento a breve termine di originali Euro 3,5 milioni da rimborsare integralmente entro marzo 2020;
  - alla quota a breve termine dei finanziamenti ottenuti per Euro 10,9 milioni circa;
  - ai debiti per diritto d'uso correnti per Euro 3,0 milioni riferiti alle passività per leasing, determinate dall'applicazione dell'IFRS 16 a partire dal 1° gennaio 2019;
  - alla voce altri debiti finanziari correnti pari ad Euro 0,2 milioni, riferita principalmente a interessi maturati e non liquidati ed ai debiti finanziari verso clienti per accrediti vendite biglietti conto terzi.
- debiti finanziari non correnti, pari ad Euro 27,1 milioni (Euro 15,5 milioni al 31 dicembre 2018) di cui:
  - Euro 21,0 milioni riferiti a debiti verso istituti di credito per finanziamenti chirografari a medio lungo termine per le quote con scadenze oltre 12 mesi;
  - Euro 6,2 milioni riferiti ai debiti per diritto d'uso non corrente relativi alle passività per leasing, determinate dall'applicazione dell'IFRS 16 a partire dal 1° gennaio 2019.

A partire dal 1 gennaio 2019 con l'applicazione dell'IFRS 16, i principali indicatori economici e finanziari risultano fortemente impattati e non comparabili con i dati delle precedenti chiusure.

Con riferimento ai dati finanziari, l'iscrizione delle Attività per diritto d'uso in contropartita principalmente con i debiti per diritto d'uso determina un forte incremento dell'indebitamento finanziario netto. Pertanto, per rendere comparabili le grandezze finanziarie al 31 dicembre 2019 con le medesime al 31 dicembre 2018, l'indebitamento finanziario netto al 31 dicembre 2019 è stato riesposto come segue:

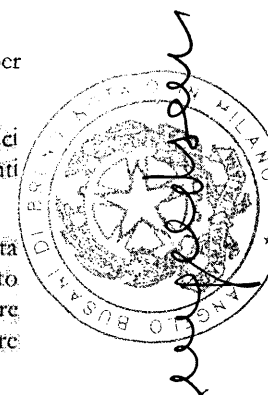
Valori in migliaia di Euro		31.12.2019	31.12.2018	Δ	Δ (%)
<b>A</b>	<b>Posizione finanziaria netta</b>	(11.427)	924	(12.351)	n.a.
	Debiti da diritto d'uso corrente	(3.004)	0	(3.004)	n.a.
	Debiti da diritto d'uso non corrente	(6.214)	0	(6.214)	n.a.
<b>B</b>	<b>Debiti da diritto d'uso</b>	(9.218)	0	(9.218)	n.a.
<b>C</b>	<b>Posizione finanziaria netta ante IFRS 16 (A-B)</b>	(2.209)	924	(3.133)	n.a.

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

Il Valore della produzione della Capogruppo si attesta a Euro 5,9 milioni rispetto a Euro 6,8 milioni nell'esercizio 2018, registrando un decremento pari a Euro 0,9 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 riacdebiti di costi vari sostenuti in nome e per conto delle controllate.

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



Il Risultato Operativo (EBIT) è negativo per Euro 6,1 milioni circa contro un valore negativo pari a circa Euro 6,0 milioni dell'esercizio precedente.

Gli accantonamenti comprendono costi stimati per un importo di Euro 1,8 milioni di natura incerta nella realizzazione, contabilizzati per natura tra i *costi del personale* e tra i *costi per servizi* nel Conto Economico di bilancio della Capogruppo.

La gestione finanziaria presenta un valore positivo pari ad Euro 10,3 milioni, rispetto ad Euro 6,5 milioni dell'esercizio precedente, così composto:

- dividendi per Euro 10,0 milioni;
- proventi finanziari netti per Euro 0,3 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 0,8 milioni (0,6 milioni nel 2018). Verso il Sistema bancario sono maturati interessi passivi per circa Euro 0,45 milioni (Euro 0,4 milioni nel 2018), di cui Euro 0,05 milioni sugli utilizzi di affidamenti a breve ed Euro 0,4 milioni sui debiti finanziari a scadenza.

Il Risultato Ante Imposte è positivo per Euro 4,3 milioni rispetto ad un valore pari ad Euro 0,6 milioni del 2018.

Le imposte presentano un risultato positivo di Euro 0,9 milioni, rispetto ad Euro 1,2 milioni relativi all'esercizio precedente, maturato a fronte:

- del beneficio fiscale per Euro 1,8 milioni circa derivante dal Consolidato di Gruppo;
- dell'effetto netto, negativo per circa Euro 0,9 milioni, derivante dalle imposte differite/anticipate.

A seguito di quanto sopra esposto il bilancio 2019 della Capogruppo chiude con un utile di Euro 5,2 milioni, contro un utile pari ad Euro 1,7 milioni dell'esercizio precedente.

Di seguito si espone il Conto Economico riclassificato dell'esercizio 2019 confrontato con i valori dell'esercizio precedente.

## Conto Economico riclassificato della Capogruppo

Valori in migliaia di Euro	FY 2019	FY 2018	Δ	Δ (%)
Ricavi Operativi	4.490	4.582	(92)	(2,0%)
Altri Ricavi e proventi	1.459	2.233	(774)	(34,7%)
<b>Valore della produzione</b>	<b>5.949</b>	<b>6.815</b>	<b>(866)</b>	<b>(12,7%)</b>
Costi per materie prime e materiali di consumo	(1)	(2)	1	(50,0%)
Spese per servizi e utilizzo beni di terzi	(6.487)	(7.264)	777	(10,7%)
Costi del personale	(3.439)	(3.578)	139	(3,9%)
Altri costi	(202)	(330)	128	(38,8%)
<b>Margine Operativo Lordo (EBITDA)<sup>4</sup></b>	<b>(4.180)</b>	<b>(4.359)</b>	<b>179</b>	<b>(4,1%)</b>
Ammortamenti	(61)	(5)	(56)	n.a.
Svalutazioni e accantonamenti	(1.809)	(1.590)	(219)	13,8%
<b>Risultato Operativo (EBIT)</b>	<b>(6.050)</b>	<b>(5.954)</b>	<b>(96)</b>	<b>1,6%</b>
Proventi ed oneri finanziari netti	10.327	7.251	3.076	42,4%
Svalutazioni attività finanziarie	0	(738)	738	n.a.
<b>Risultato ante imposte da attività in funzionamento</b>	<b>4.277</b>	<b>559</b>	<b>3.718</b>	<b>n.a.</b>
Imposte	927	1.170	(243)	(20,8%)
<b>Risultato netto derivante da attività in funzionamento</b>	<b>5.204</b>	<b>1.729</b>	<b>3.475</b>	<b>n.a.</b>
Risultato netto derivante da attività destinate alla dismissione	0	0	0	n.a.
<b>Risultato netto</b>	<b>5.204</b>	<b>1.729</b>	<b>3.475</b>	<b>n.a.</b>

Di seguito si riportano gli impatti dell'adozione IFRS 16 sul Conto Economico riclassificato della Capogruppo:

Valori in migliaia di Euro	FY 2019 Ante IFRS 16	Effetti IFRS 16	FY 2019
<b>Valore della produzione</b>	<b>5.949</b>		<b>5.949</b>
Spese per servizi e utilizzo beni di terzi	(6.546)	59	(6.487)
<b>Margine Operativo Lordo (EBITDA)</b>	<b>(4.239)</b>	<b>59</b>	<b>(4.180)</b>
Ammortamenti	(5)	(56)	(61)
<b>Risultato Operativo (EBIT)</b>	<b>(6.053)</b>	<b>3</b>	<b>(6.050)</b>
Proventi ed oneri finanziari netti	10.329	(2)	10.327
<b>Risultato ante imposte da attività in funzionamento</b>	<b>4.276</b>	<b>1</b>	<b>4.277</b>

<sup>4</sup> Margine Operativo Lordo (EBITDA) <sup>4</sup>: tale indicatore alternativo di performance è calcolato come risultato netto del gruppo restituito di talune voci di conto economico. In particolare, oltre alle rettifiche connesse ad interessi, imposte e ammortamenti l'indicatore è oggetto delle voci accantonamenti per bonus al personale pari a 1,76 milioni, incluse per l'anno 0,25 milioni nelle voci costi del personale (si veda Nota 36 del Bilancio d'esercizio della Capogruppo) e per l'anno 1,5 milioni nelle voci costi per servizi (si veda Nota 29 della Relazione sulla Capogruppo) e delle voci svalutazioni crediti per l'anno 0,815 milioni (si veda Nota 33 del Bilancio d'esercizio della Capogruppo).

<sup>5</sup> Tale voce include, come specificato sopra, gli accantonamenti per bonus al personale pari a 1,76 milioni, incluse per l'anno 0,25 milioni nelle voci costi del personale (si veda Nota 36 del Bilancio d'esercizio della Capogruppo) e per l'anno 1,5 milioni nelle voci costi per servizi (si veda Nota 29 del Bilancio d'esercizio della Capogruppo) e delle voci svalutazioni svalutazioni crediti per l'anno 0,815 milioni (si veda Nota 33 del Bilancio d'esercizio della Capogruppo).

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

### Stato Patrimoniale Riclassificato Be S.p.A.

Valori in migliaia di Euro	31.12.2019	31.12.2018	Δ	Δ (%)
Attivo non corrente	54.984	46.584	8.400	18,0%
Attivo corrente	20.992	16.706	4.286	25,7%
Passività non correnti	(3.701)	(6.514)	2.813	(43,2%)
Passività correnti	(14.229)	(9.303)	(4.926)	52,9%
<b>Capitale investito netto</b>	<b>58.046</b>	<b>47.473</b>	<b>10.573</b>	<b>22,3%</b>
Patrimonio netto	43.000	43.041	(41)	(0,1%)
Indebitamento finanziario netto	15.046	4.432	10.614	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.

Valori in migliaia di Euro	31.12.2019	31.12.2018	Δ	Δ (%)
Cassa e liquidità bancaria	26.281	25.713	568	2,2%
<b>A Liquidità</b>	<b>26.281</b>	<b>25.713</b>	<b>568</b>	<b>2,2%</b>
<b>B Crediti finanziari correnti</b>	<b>10.958</b>	<b>19.436</b>	<b>(8.478)</b>	<b>(43,6%)</b>
Debiti bancari correnti	(2.995)	(9.311)	6.316	(67,8%)
Quota corrente indebitamento a m/l termine	(10.895)	(9.980)	(915)	9,2%
Debiti da diritto d'uso corrente	(64)	0	(64)	n.a.
Altri debiti finanziari correnti	(18.264)	(14.871)	(3.393)	22,8%
<b>C Indebitamento finanziario corrente</b>	<b>(32.218)</b>	<b>(34.163)</b>	<b>1.945</b>	<b>(5,7%)</b>
<b>D Posizione finanziaria netta corrente (A+B+C)</b>	<b>5.021</b>	<b>10.987</b>	<b>(5.966)</b>	<b>(54,3%)</b>
Debiti bancari non correnti	(20.926)	(15.418)	(5.508)	35,7%
Debiti da diritto d'uso non corrente	(61)	0	(61)	n.a.
Altri debiti finanziari non correnti	0	0	0	n.a.
Altri crediti finanziari non correnti	920	0	920	n.a.
<b>E Posizione finanziaria netta non corrente</b>	<b>(20.067)</b>	<b>(15.418)</b>	<b>(4.649)</b>	<b>30,2%</b>
<b>F Posizione finanziaria netta (D+E)</b>	<b>(15.046)</b>	<b>(4.432)</b>	<b>(10.614)</b>	<b>n.a.</b>

L'indebitamento finanziario netto della Be S.p.A. al 31 dicembre 2019 è pari ad Euro 15,0 milioni circa (Euro 4,4 milioni al 31 dicembre 2018), e si riferisce:

- per Euro 26,3 milioni (Euro 25,7 milioni al 31 dicembre 2018) a disponibilità bancarie liquide;

<sup>6</sup> In conformità allo schema Consob si fa presente che tale voce non viene riportata nella Posizione Finanziaria Netta presente nelle Note Esplicative al bilancio d'esercizio della Capogruppo.

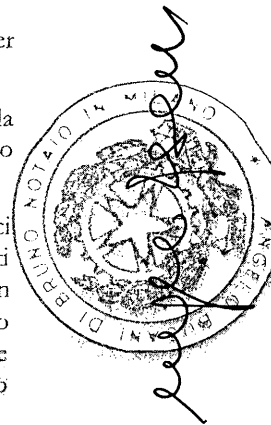
- per Euro 11,0 milioni (Euro 19,4 milioni al 31 dicembre 2018) a crediti verso le società controllate, in relazione all'attività di tesoreria centralizzata ed alla quota a breve termine di un finanziamento intercompany;
- per Euro 3,0 milioni (Euro 9,3 milioni al 31 dicembre 2018) a debiti correnti verso il sistema bancario di cui principalmente Euro 1,8 milioni per utilizzi di affidamenti sottoforma di linee di "finanziamento fornitori" e "anticipi fatture" e Euro 1,2 milioni per "finanziamenti a breve";
- per Euro 10,9 milioni relativi (Euro 10,0 milioni al 31 dicembre 2018) alla quota in scadenza nell'esercizio successivo dei finanziamenti a medio a lungo termine in essere;
- per Euro 0,1 milioni relativi ai debiti per diritto d'uso corrente riferiti alle passività per leasing determinate dall'applicazione dell'IFRS 16 a partire dal 1° gennaio 2019;
- per Euro 18,3 milioni (Euro 14,9 milioni al 31 dicembre 2018) riferiti a debiti verso le società controllate in relazione attività di tesoreria centralizzata;
- per Euro 21,0 milioni (Euro 15,4 milioni al 31 dicembre 2018) riferiti principalmente a debiti verso istituti di credito per finanziamenti chirografari a medio lungo termine per le quote con scadenze oltre 12 mesi;
- per Euro 0,1 milioni relativi ai debiti per diritto d'uso non correnti riferiti alle passività per leasing determinate dall'applicazione dell'IFRS 16 a partire dal 1° gennaio 2019;
- per Euro 0,9 milioni riferiti a crediti non correnti verso società controllata in relazione alla quota in scadenza nell'esercizio successivo del finanziario intercompany a medio lungo termine in essere.

A partire dal 1 gennaio 2019 con l'applicazione dell'IFRS 16, i principali indicatori economici e finanziari risultano fortemente impattati e non comparabili con i dati delle precedenti chiusure. Con riferimento ai dati finanziari, l'iscrizione delle attività per diritto d'uso in contropartita principalmente con i debiti per diritto d'uso determina un forte incremento dell'indebitamento finanziario netto. Pertanto, per rendere comparabili le grandezze finanziarie al 31 dicembre 2019 con le medesime al 31 dicembre 2018, l'indebitamento finanziario netto al 31 dicembre 2019 è stato riesposto come segue:

Valori in migliaia di Euro		31.12.2019	31.12.2018	Δ	Δ (%)
<b>A</b>	<b>Posizione finanziaria netta</b>	(15.046)	(4.432)	(10.614)	n.a.
	Debiti da diritto d'uso corrente	(64)	0	(64)	n.a.
	Debiti da diritto d'uso non corrente	(61)	0	(61)	n.a.
<b>B</b>	<b>Debiti da diritto d'uso</b>	(125)	0	(125)	n.a.
<b>C</b>	<b>Posizione finanziaria netta ante IFRS 16 (A-B)</b>	(14.921)	(4.432)	(10.492)	n.a.

## 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 31.12.2019	Risultato netto 31.12.2019	Patrimonio netto 31.12.2018	Risultato netto 31.12.2018
<b>Patrimonio e Risultato netto da bilancio della Controllante</b>	43.000	5.204	43.041	1.728
Eccedenza dei patrimoni netti dei bilanci di esercizio, comprensivi dei risultati di periodo, rispetto ai valori di carico delle partecipazioni in imprese consolidate	23.072	11.353	16.508	11.775
Altre rettifiche effettuate in sede di consolidamento per:				
- svalutazione delle partecipazioni			2.327	
- dividendi da società controllate	(10.000)	(10.000)	(7.100)	(7.100)
<b>Patrimonio e Risultato netto consolidato</b>	<b>56.072</b>	<b>6.557</b>	<b>54.776</b>	<b>6.403</b>
Capitale e riserve di terzi	1.732	470	1.723	922
<b>Patrimonio e Risultato Netto attribuibile agli azionisti della Controllante</b>	<b>54.340</b>	<b>6.087</b>	<b>53.053</b>	<b>5.481</b>

## 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 2020-2022. Tale Piano, 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 2020-2022, seppure ragionevoli, presentano 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 2020-2022.

- **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 2019 nel caso in cui non fosse in grado di sviluppare adeguati flussi di cassa rispetto a quelli attesi e previsti nel Piano 2020-2022.

- **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 prudenziali accantonamenti nel bilancio aziendale. Resta comunque l'alea derivante dal giudizio dell'Autorità preposta.

- **Rischi connessi alla "Competizione"**

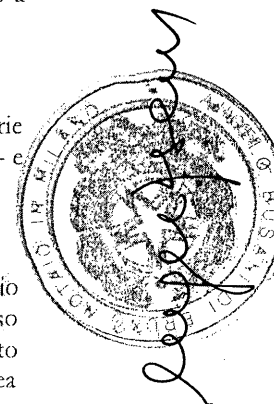
Il mercato della consulenza ICT è altamente competitivo. Alcuni concorrenti potrebbero essere in grado di ampliare l'offerta a nostro svantaggio. Inoltre l'intensificarsi del livello di concorrenza potrebbe condizionare l'attività del Gruppo e la possibilità di consolidare o ampliare la propria posizione 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.

Con riferimento ai principali fattori di incertezza rilevabili alla data di presentazione della presente Relazione Finanziaria Consolidata, si segnalano quelli connessi agli eventi progressivamente intervenuti nel corso delle ultime settimane in relazione alla crescente e progressiva diffusione a livello internazionale e nazionale dell'emergenza sanitaria connessa alla pandemia COVID-19 (c.d. Coronavirus).

In relazione a tale emergenza e alle crescenti misure restrittive disposte dalle Autorità di Governo Italiano, al fine di prevenire e contenere la diffusione della pandemia sul territorio nazionale, il Gruppo ha operato tempestivamente e conformemente con i propri protocolli e policy in materia di gestione delle emergenze e crisi aziendali, istituendo un Comitato di Crisi che ha messo in atto un piano di *contingency* per garantire la sicurezza e la salute dei propri dipendenti e collaboratori, disponendo ed estendendo ove possibile il ricorso alla modalità dello *smart-working*, preparandosi a garantire la continuità aziendale e l'operatività sia nello scenario attuale sia in previsione di ulteriori restrizioni di accesso presso le sedi operative.

Nello specifico, stante la particolare tipologia del mercato di riferimento del Gruppo Be – principalmente solo Istituzioni Finanziarie di rilevante dimensione – e la visibilità attuale circa il decorso della Pandemia Covid 19 essa è attesa avere limitato impatto nella prima parte dell'anno. Un più compiuto giudizio circa l'andamento atteso del mercato sarà formulato al termine del primo semestre.

Al momento non vi sono ragioni per non confermare le stime circa gli obiettivi del 2020 e, più in generale, quelle dell'intero Piano di Industria 2020-2022.

In sede di predisposizione della situazione contabile consolidata al 31 dicembre 2019, nell'ambito dei principali processi valutativi e di stima, principalmente afferenti le valutazioni di recuperabilità degli avviamenti e delle attività immateriali sono state condotte analisi di sensitività, con l'obiettivo di identificare il valore dei parametri chiave in corrispondenza dei quali i valori recuperabili coinciderebbero con i valori contabili.

Da tali analisi, seppur nel contesto di generale incertezza, non emergono evidenti rischi di futura svalutazione dei valori iscritti nel bilancio al 31 dicembre 2019 anche tenendo in considerazione l'aggravato scenario macro-economico conseguente alla sopradescritta pandemia. Non si può tuttavia escludere che il protrarsi dell'attuale situazione di incertezza possa avere degli impatti economici, che, alla data di redazione del bilancio, non sono però quantificabili né stimabili.



## 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 2019 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 Iqui e di Juniper e dei tools applicativi da parte della Be Consulting, nonché allo sviluppo delle piattaforme informatiche di proprietà di Paystrat, Fimas 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.

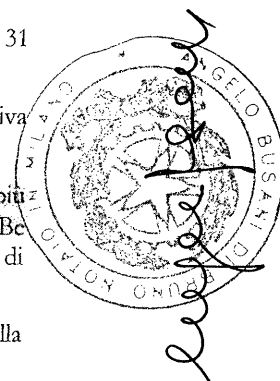
## 7.3 Risorse Umane

I dipendenti complessivi del Gruppo al 31 dicembre 2019 risultano pari a n. 1.320 (n. 1.167 al 31 dicembre 2018) distribuiti in 9 paesi europei.

Sul fronte domestico si registra la cessazione delle residuali attività DMO/BPO, con la definitiva chiusura della sede operativa di Pomezia.

A decorrere dal 1 gennaio 2020 Be Think, Solve, Execute S.p.A, con l'obiettivo di rendere più lineare ed efficiente la struttura organizzativa della capogruppo, ha conferito alla neo costituita Be Shaping The Future Corporate Services S.p.A. tutte le attività operative strumentali alla gestione di processi di supporto del business italiano.

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.

A handwritten signature is located at the bottom right of the page.

## 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).

## 7.6 Ambiente

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

## 8. Eventi successivi al 31 dicembre 2019 ed evoluzione prevedibile della gestione

Come già discusso nel paragrafo 7.1 Principali rischi ed incertezze cui il Gruppo Be è esposto, a partire dal mese di gennaio 2020, lo scenario nazionale e internazionale è stato caratterizzato dalla diffusione del Covid19 e dalle conseguenti misure restrittive per il suo contenimento, poste in essere da parte delle autorità pubbliche dei Paesi interessati. Tali circostanze, straordinarie per natura ed estensione, stanno avendo ripercussioni, dirette e indirette, sull'attività economica creando un contesto di generale incertezza, le cui evoluzioni e i relativi effetti non risultano ancora totalmente prevedibili.

Nello specifico, stante la particolare tipologia del mercato di riferimento del Gruppo Be – principalmente Istituzioni Finanziarie di rilevante dimensione – e la visibilità attuale circa il decorso della Pandemia Covid 19 essa è attesa avere limitato impatto nella prima parte dell'anno. Tutte le maggiori Istituzioni finanziarie hanno accelerato le proprie strategie di passaggio al digitale ed il nostro Gruppo sta cercando di offrire pieno supporto a tutti i propri clienti.

Un più compiuto giudizio circa l'andamento atteso del mercato sarà formulato al termine del primo semestre. Al momento non vi sono ragioni per non confermare le stime circa gli obiettivi del 2020 e, più in generale, quelle dell'intero Piano di Industria 2020-2022.

A livello operativo, in linea con quanto stabilito dal DPCM del 09.03/20 la maggior parte dell'azienda lavora in modalità *smartworking* e sono state potenziate le dotazioni tecnologiche a supporto dell'operatività remota. La continuità è ovunque garantita. I siti di *nearshoring* sono stati attivati, per ogni eventuale necessità, sui centri di competenza in Polonia ed in Romania, ma al momento non vi è stato motivo alcuno per il trasferimento di attività. Be è in costante contatto

anche con le Autorità ed i presidi sanitari per monitorare l'evoluzione delle misure necessarie al contenimento della pandemia, con la salute dei suoi clienti e dei suoi dipendenti come priorità assoluta.

Tutto il Gruppo Be sosterrà con il massimo impegno lo sforzo del Sistema Italia nel tornare al più presto al massimo livello di competitività.

Il calendario finanziario 2020, così come comunicato, è attualmente confermato.

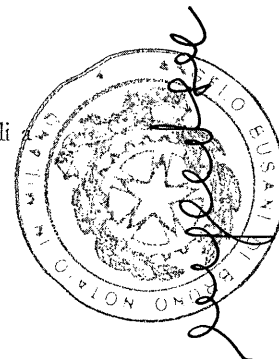
## 9. Proposta di approvazione del bilancio e di destinazione del risultato di esercizio

Il Consiglio di Amministrazione nel sottoporre all'Assemblea degli Azionisti l'approvazione del Bilancio di Esercizio di Be S.p.A. al 31 dicembre 2019 che evidenzia un utile netto di Euro - 5.204.303,77 propone che l'Assemblea deliberi:

- di approvare il Bilancio di Esercizio di Be S.p.A. al 31 dicembre 2019;
- di approvare la proposta di destinare l'utile netto di esercizio pari ad Euro 5.204.303,77 come segue:
  - a Riserva legale per Euro 260.215,19;
  - ad Utili a Nuovo per Euro 4.944.088,58;
  - di distribuire un dividendo lordo pari ad Euro 0,023 per azione attingendo agli Utili Nuovo.

Milano, 12 marzo 2020.

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





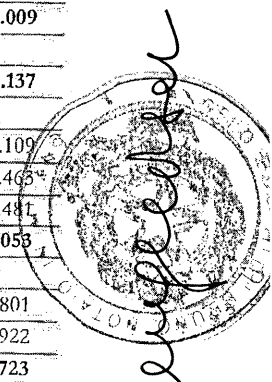
## Bilancio Consolidato

A small, handwritten signature or mark in black ink, located in the bottom right corner of the page.

## A. Situazione Patrimoniale-Finanziaria Consolidata

Valori in migliaia di Euro	Note	31.12.2019	31.12.2018
<b>ATTIVITA' NON CORRENTI</b>			
Immobili, Impianti e macchinari	1	2.161	2.201
Diritti d'uso	2	8.679	0
Avviamento	3	65.060	61.555
Attività Immateriali	4	19.632	16.446
Partecipazioni in altre imprese	5	829	329
Crediti ed altre attività non correnti	6	2.152	2.507
Imposte anticipate	7	3.303	4.090
<b>Totale attività non correnti</b>		<b>101.816</b>	<b>87.128</b>
<b>ATTIVITA' CORRENTI</b>			
Rimanenze	8	3	7
Crediti commerciali	9	29.414	27.789
Altre attività e crediti diversi	10	2.828	3.301
Crediti tributari per imposte dirette	11	890	391
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	12	104	511
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	13	34.185	36.010
<b>Totale attività correnti</b>		<b>67.424</b>	<b>68.009</b>
<b>Totale attività destinate alla dismissione</b>			
<b>TOTALE ATTIVITA'</b>		<b>169.240</b>	<b>155.137</b>
<b>PATRIMONIO NETTO</b>			
Capitale Sociale		27.109	27.109
Riserve		21.144	20.465
Risultato netto di competenza degli Azionisti della Controllante		6.087	5.481
<b>Patrimonio netto di Gruppo</b>		<b>54.340</b>	<b>53.055</b>
<b>Di spettanza di terzi:</b>			
Capitale e riserve		1.262	801
Risultato netto di competenza di terzi		470	922
<b>Patrimonio netto di terzi</b>		<b>1.732</b>	<b>1.723</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	14	<b>56.072</b>	<b>54.776</b>
<b>PASSIVITA' NON CORRENTI</b>			
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti	15	20.926	15.483
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti	17	6.214	0
Fondi rischi non correnti	21	1.649	5.255
Benefici verso dipendenti (TFR)	18	6.953	6.575
Imposte differite	19	7.348	6.714
Altre passività non correnti	20	6.717	6.930
<b>Totale Passività non correnti</b>		<b>49.807</b>	<b>40.957</b>
<b>PASSIVITA' CORRENTI</b>			
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti	16	15.572	20.114
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti	17	3.004	0
Debiti commerciali	22	12.366	11.839
Fondi rischi correnti	21	7.075	2.271
Debiti tributari	23	1.585	1.404
Altre passività e debiti diversi	24	23.759	23.776
<b>Totale Passività correnti</b>		<b>63.361</b>	<b>59.404</b>
<b>Totale Passività destinate alla dismissione</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE PASSIVITA'</b>		<b>113.168</b>	<b>100.361</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO E PASSIVITA'</b>		<b>169.240</b>	<b>155.137</b>

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.



Handwritten signature or initials.

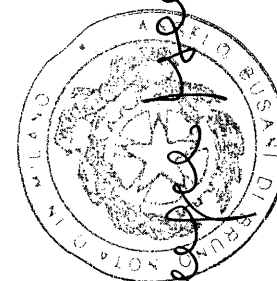
## B. Conto Economico Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	<i>Note</i>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Ricavi operativi	25	148.546	145.282
Altri ricavi e proventi	26	3.729	4.941
<b>Totale Ricavi</b>		<b>152.275</b>	<b>150.223</b>
Materie prime e materiali di consumo	27	(399)	(220)
Costi per servizi e prestazioni	28	(59.658)	(58.744)
Costi del Personale	29	(75.456)	(73.216)
Altri costi operativi	30	(1.344)	(1.852)
Costi capitalizzati per lavori interni	31	6.249	3.709
<i>Ammortamenti e Svalutazioni:</i>			
Ammortamenti Immobili, Impianti e macchinari	32	(826)	(765)
Ammortamenti Attività Immateriali	32	(4.957)	(4.568)
Ammortamenti Diritti d'uso	32	(2.896)	0
Perdita di valore di Attività Immobilizzate	32	0	(364)
Accantonamenti a fondi	33	(749)	(2.930)
<b>Totale Costi Operativi</b>		<b>(140.036)</b>	<b>(138.950)</b>
<b>Risultato Operativo</b>		<b>12.239</b>	<b>11.273</b>
Proventi finanziari		101	62
Oneri finanziari		(1.222)	(1.261)
Effetto valutazione con il metodo del patrimonio netto		0	0
<b>Totale Oneri /Proventi finanziari</b>	34	<b>(1.121)</b>	<b>(1.199)</b>
<b>Risultato prima delle imposte</b>		<b>11.118</b>	<b>10.074</b>
Imposte sul reddito correnti	35	(3.110)	(2.714)
Imposte anticipate e differite	35	(1.451)	(957)
<b>Totale Imposte sul reddito</b>		<b>(4.561)</b>	<b>(3.671)</b>
<b>Risultato netto derivante da attività in funzionamento</b>		<b>6.557</b>	<b>6.403</b>
<b>Risultato netto derivante da attività destinate alla dismissione</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Risultato netto</b>		<b>6.557</b>	<b>6.403</b>
<b>Risultato netto di competenza di Terzi</b>	14	<b>470</b>	<b>922</b>
<b>Risultato netto di competenza degli Azionisti della Controllante</b>		<b>6.087</b>	<b>5.481</b>
<b>Utile (perdita) per azione:</b>			
Risultato base per azione (Euro per azione)	36	0,05	0,04
Risultato diluito per azione (Euro per azione)	36	0,05	0,04

*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 nella situazione patrimoniale-finanziaria riportata nel paragrafo 5.3*

## C. Conto Economico Complessivo Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	2019	2018
<b>Risultato netto</b>	<b>6.557</b>	<b>6.403</b>
<i>Voci che non saranno successivamente riclassificate in conto economico:</i>		
Utili (perdite) attuariali su benefici per i dipendenti	(499)	(70)
Effetto fiscale relativo agli Utili (perdite) attuariali	120	17
<i>Voci che saranno successivamente riclassificate in conto economico quando siano soddisfatte determinate condizioni:</i>		
Utili (perdite) derivanti da strumenti di copertura	(55)	(51)
Utili (perdite) derivanti dalla conversione dei bilanci di imprese estere	348	(32)
<b>Altre componenti di conto economico complessivo</b>	<b>(86)</b>	<b>(136)</b>
<b>Risultato netto complessivo</b>	<b>6.471</b>	<b>6.267</b>
<i>Attribuibile a:</i>		
Azionisti della Controllante	6.001	5.343
Terzi	470	924



## D. Rendiconto Finanziario Consolidato

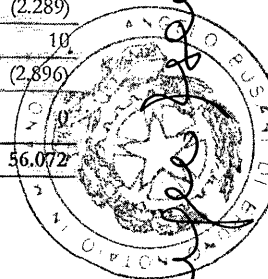
Valori in migliaia di Euro	Note	2019	2018
Risultato netto		6.557	6.403
Ammortamenti e svalutazioni	31-33	8.679	5.333
Variazioni non monetarie TFR		837	220
Oneri finanziari netti a conto economico	34	1.198	1.240
Imposte dell'esercizio	35	3.110	2.714
Imposte differite e anticipate	35	1.451	957
Perdite attività correnti e accantonamenti	32-33	4.958	6.958
Rilascio fondo rischi e svalutazione	21	(408)	(507)
Costi capitalizzati per lavori interni	30	(6.249)	(3.709)
Altre variazioni non monetarie		(55)	(50)
Differenze cambi da conversione		(28)	(6)
<b>Flusso monetario della gestione economica</b>		<b>20.050</b>	<b>19.553</b>
Variazioni rimanenze	8	4	8
Variazioni crediti commerciali	9	(1.205)	(2.245)
Variazione debiti commerciali	21	207	45
Utilizzi fondi rischi e svalutazione	20	(3.352)	(835)
Altre variazioni delle attività e passività correnti		(1.146)	497
Imposte sul reddito pagate	21	(1.908)	(468)
TFR liquidato	16	(973)	(641)
Altre Variazioni delle attività e passività non correnti		(951)	(753)
<b>Variazione del circolante</b>		<b>(9.324)</b>	<b>(4.392)</b>
<b>Flusso monetario da (per) attività operative</b>		<b>10.726</b>	<b>15.161</b>
(Acquisto) di immobili, impianti e macchinari al netto delle cessioni	1	(747)	(968)
(Acquisto) di attività immateriali al netto delle cessioni	3	(1.562)	(119)
Flusso di cassa per aggregazioni aziendali al netto della cassa acquisita	2,13	(1.936)	(1.339)
(Acq)/cessione di partecipazioni e titoli		(500)	67
<b>Flusso monetario da (per) attività d'investimento</b>		<b>(4.745)</b>	<b>(2.359)</b>
Variazione attività finanziarie correnti	12	407	216
Variazione passività finanziarie correnti	16	(4.498)	3.048
Pagamento per oneri finanziari		(1.165)	(1.156)
Variazione passività finanziarie non correnti	15	5.444	3.397
Rimborsi delle passività per leasing		(2.535)	0
Cassa pagata per acquisto quota pertinenza di terzi		(283)	0
Cassa pagata per acquisto azioni proprie		(2.290)	(2.366)
Distribuzione dividendi ad azionisti del Gruppo		(2.896)	(2.698)
Apporti di capitale da Terzi Azionisti	14	10	0
<b>Flusso monetario da (per) attività di finanziamento</b>		<b>(7.806)</b>	<b>441</b>
<b>Flusso monetario da (per) attività di dismissione</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flussi di disponibilità liquide</b>		<b>(1.825)</b>	<b>13.243</b>
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	13	36.010	22.767
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	13	34.185	36.010
<b>Incremento (decremento) disponibilità liquide nette</b>		<b>(1.825)</b>	<b>13.243</b>

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 tabella sulla situazione patrimoniale-finanziaria riportata 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
<b>PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2017</b>	<b>27.109</b>	<b>21.177</b>	<b>4.478</b>	<b>52.764</b>	<b>799</b>	<b>53.563</b>
Risultato netto			5.481	5.481	922	6.403
Altre componenti di conto economico complessivo		(138)		(138)	2	(136)
<b>Risultato netto complessivo</b>		<b>(138)</b>	<b>5.481</b>	<b>5.343</b>	<b>924</b>	<b>6.267</b>
Destinazione risultato esercizio 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
<b>PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2018</b>	<b>27.109</b>	<b>20.463</b>	<b>5.481</b>	<b>53.053</b>	<b>1.723</b>	<b>54.776</b>
Risultato netto			6.087	6.087	470	6.557
Altre componenti di conto economico complessivo		(86)		(86)		(86)
<b>Risultato netto complessivo</b>		<b>(86)</b>	<b>6.087</b>	<b>6.001</b>	<b>470</b>	<b>6.471</b>
Destinazione risultato esercizio precedente		5.481	(5.481)			0
Acquisto azioni proprie		(2.289)		(2.289)		(2.289)
Apporti di capitale					10	10
Distribuzione dividendi		(2.896)		(2.896)	0	(2.896)
(Acquisti)/Cessioni di quote di Patrimonio di Terzi		472		472	(472)	0
<b>PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2019</b>	<b>27.109</b>	<b>21.144</b>	<b>6.087</b>	<b>54.340</b>	<b>1.732</b>	<b>56.072</b>



## 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 1.300 dipendenti e sedi in Italia, Germania, Regno Unito, Svizzera, Austria, Polonia, Ucraina, Spagna e Romania il Gruppo ha realizzato nel corso del 2019 un valore totale dei ricavi pari a 152,3 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 2019 è stato autorizzato per la pubblicazione dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo il 12 marzo 2020.

### 2. Criteri di valutazione e principi contabili

#### 2.1. Criteri di redazione

Il bilancio consolidato del Gruppo Be al 31 Dicembre 2019 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 2019".

## 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, basata a sua volta 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 2020-2022, approvato dal Consiglio di Amministrazione del 19 febbraio 2020 (di seguito "Piano 2020-2022"), 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 2020-2022, seppure ragionevoli, presentano profili di incertezza a causa dell'aleatorietà connessa alla realizzazione di eventi futuri ed alle caratteristiche dei mercati di riferimento, sia per quanto concerne il concretizzarsi degli accadimenti rappresentati nel piano, sia per quanto riguarda la misura e la tempistica della loro manifestazione.

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

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

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

Il Piano 2020-2022 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 6 "Eventi successivi al 31 Dicembre 2019 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

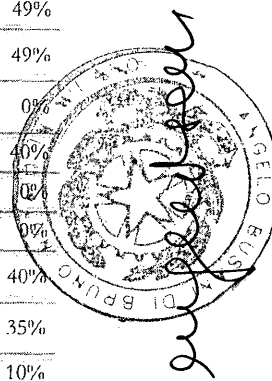
L'area di consolidamento comprende la Capogruppo Be S.p.A. e le imprese da questa direttamente o indirettamente controllate.

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 Shaping the future Corporate Services S.p.A.	Roma	50.000	EUR	Be S.p.A	100%	0%
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%
Tesla Consulting S.r.l.	Bologna	10.000	EUR	Be Consulting S.p.A.	60%	40%
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 TSE GmbH	Monaco	92.033	EUR	Be Consulting S.p.A.	90%	10%
Be Shaping The Future AG	Monaco	1.882.000	EUR	Be TSE GmbH	100%	0%
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 2018 l'area di consolidamento risulta variata a seguito dei seguenti eventi:

- nel corso del mese di gennaio il Gruppo Be ha portato al 100% la sua quota di possesso della propria controllata tedesca Be Shaping The Future AG (in precedenza R&L AG). L'operazione è stata finalizzata attraverso la sub-holding dell'area DACH Be TSE GmbH, già in possesso in precedenza del 58,84% di Be Shaping The Future AG;
- nel corso del mese di gennaio, il Gruppo Be ha stipulato un contratto vincolante per l'acquisto del 60% del capitale della società Tesla Consulting S.r.l., società italiana operante nell'ambito "Cyber Security" e "Digital Forensics". Tale contratto ha conferito al Gruppo Be il pieno controllo della società, anche attraverso la nomina della maggioranza dei membri del Consiglio di Amministrazione della società medesima. Il passaggio formale delle quote è avvenuto per il 5% in data 5 febbraio 2019 e per il 55% in data 1 luglio 2019 contestualmente



*[Handwritten signature]*

al pagamento delle stesse. Le parti hanno inoltre concordato una struttura di "Put & Call" per l'acquisto del residuo capitale in due tranches successive entro il 30 giugno 2028.

- nel corso del mese di dicembre si è concluso il processo di "strike off" ("liquidazione") della società Be Sport, Media & Entertainment Ltd con la cancellazione della società medesima dal registro delle imprese.
- nel corso del mese di novembre è stata costituita la società Be Shaping the Future, Corporate Services S.r.l, poi trasformata in S.p.A., con l'intento di centralizzare in un'unica società lo svolgimento delle attività di prestazione dei Servizi Corporate.

## 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 2019 – 2018 delle società in valuta estera:

### Tassi di cambio

Valuta	Medi 2019	31.12.2019	Medi 2018	31.12.2018
Sterlina Inglese (GBP)	0,8774	0,8508	0,8848	0,8945
Zloty Polacco (PNL)	4,2974	4,2568	4,2612	4,3014
Grivna Ucraina (UAH)	28,9235	26,7195	32,1075	31,7362
Leu Romeno (RON)	4,7457	4,7830	4,6540	4,6635
Franco Svizzero (CHF)	1,1126	1,0854	1,1549	1,1269

## 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.

### 2.9.1.1. Costi di ricerca e sviluppo

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

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

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

### 2.9.2. Diritti d'uso

Per i diritti d'uso si rimanda a quanto riportato in nota 2.9.16.

### 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.

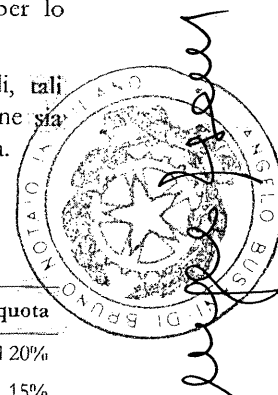
Le aliquote economico-tecniche utilizzate sono le seguenti:

##### Aliquote economiche-tecniche

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

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

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.

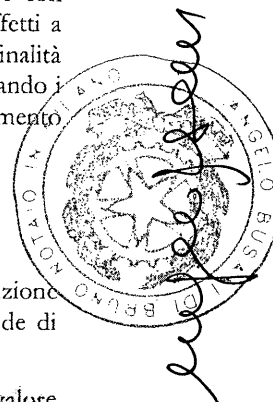
Il costo delle rimanenze è determinato applicando il costo medio ponderato. Il valore delle rimanenze così ottenuto è poi rettificato dall'apposito "fondo obsolescenza magazzino", per tenere conto delle merci per le quali si prevede un valore di realizzazione inferiore a quello di costo.

### 2.9.8. Crediti commerciali ed altri crediti

I crediti commerciali e gli altri crediti sono iscritti al loro valore nominale e successivamente ridotto per le eventuali perdite di valore determinato in accordo con quanto descritto nella nota 2.9.19. I crediti commerciali e gli altri crediti la cui scadenza non rientra nei normali termini commerciali e che non sono produttivi di interessi, vengono attualizzati.

### 2.9.9. 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.

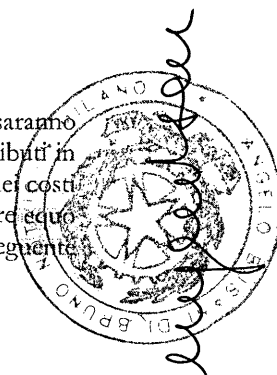
### 2.9.14. Passività finanziarie

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. Beni in leasing

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

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

### 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.

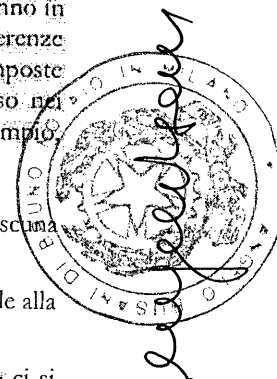
Le imposte differite attive e passive sono misurate in base alle aliquote fiscali che ci si attende vengano applicate all'esercizio in cui tali attività si realizzano o tali passività si estinguono, sulla base delle aliquote che saranno già emanate o sostanzialmente emanate alla data di bilancio. A tal 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 Iqui S.r.l.; per il triennio 2018-2020 con la controllata Be Solutions Solve, Realize & Control S.p.A. (nel seguito "Be Solutions"), per il triennio 2019-2021 con la controllata Juniper S.r.l.

Si ricorda che con il decreto legislativo del 14 settembre 2015 n.147 (c.d. decreto Internazionalizzazione) ha introdotto il regime della c.d. "branch exemption", ovvero l'opzione per l'esenzione dei redditi (e delle perdite) delle stabili organizzazioni estere, il



cui assoggettamento ad imposizione è, pertanto, effettuato esclusivamente nello Stato di localizzazione della stabile organizzazione. Pertanto anche la iBe Think Solve Execute Ltd-Italian Branch ha aderito a tale opzione fino all'esercizio 2020.

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 è misurata al *fair value* alla data di acquisizione del controllo e l'eventuale utile o perdita che ne consegue è 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 e operazioni di copertura

Gli strumenti finanziari derivati, inclusi quelli impliciti (Embedded derivative) sono attività e passività rilevate al fair value secondo lo IAS 39.

Nell'ambito della strategia e degli obiettivi definiti per la gestione del rischio, la qualificazione delle operazioni come di copertura richiede: (i) la verifica dell'esistenza di



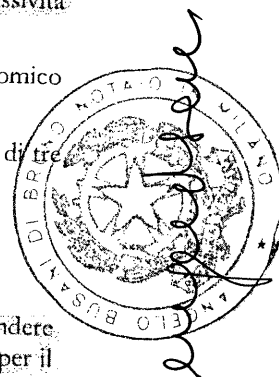
una relazione economica tra l'oggetto coperto e lo strumento di copertura tale da operare la compensazione delle relative variazioni di valore e che tale capacità di compensazione non sia inficiata dal livello del rischio di credito di controparte; (ii) la definizione di un hedge ratio coerente con gli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

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

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

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

Al 31 dicembre 2019 il Gruppo ha in essere quattro swap a seguito della stipula di tre contratti di finanziamento di durata quinquennale a tasso variabile.



### 2.9.25. Passività per Put & Call

I contratti di Put & Call che prevedono il diritto da parte dei soci di minoranza di vendere le quote di minoranza, ai fini del Bilancio Consolidato, determinano una passività per il Gruppo. Tali passività vengono iscritte al fair value con contestuale riduzione del patrimonio netto attribuibile agli azionisti di minoranza. Successivamente, le passività sono valutate al fair value e le relative variazioni sono iscritte nel conto economico.

## 2.10. Principi Contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS applicati dal 1 gennaio 2019

I principi contabili adottati sono omogenei con quelli dell'esercizio precedente ad eccezione di quelli entrati in vigore dal 1 gennaio 2019, applicati per la prima volta dal Gruppo di seguito rappresentati:

- In data 13 gennaio 2016 lo IASB ha pubblicato il principio IFRS 16 – Leases che sostituisce 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 Principio fornisce una nuova definizione di lease ed introduce un criterio basato sulla nozione di controllo (right of use) di un bene per distinguere i contratti di lease dai contratti di fornitura di servizi, individuando quali discriminanti dei lease: 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, il principio non introduce modifiche significative per i locatori.

Il cambiamento nella definizione di lease è riferito principalmente al criterio fondato sul controllo ("right of use"). Secondo l'IFRS 16 un contratto contiene un lease se il cliente ha il diritto di controllare l'uso di un bene identificato per un periodo di tempo in cambio di un corrispettivo. Tale nozione è sostanzialmente diversa dal concetto di "rischi e benefici" cui è posta significativa attenzione nello IAS 17 e IFRIC 4.

Il Gruppo ha scelto di applicare il principio retrospettivamente utilizzando il "cumulative catch-up approach" (cd. metodo "retrospettivo modificato"), inserendo l'effetto cumulato derivante dall'applicazione del Principio nel patrimonio netto al 1° gennaio 2019 (non modificando i dati comparativi dell'esercizio 2018), secondo quanto previsto dai paragrafi IFRS 16:C7-C13. In particolare, il Gruppo ha contabilizzato, 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;
- 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 al 1° gennaio 2019.

La tabella seguente riporta gli impatti derivanti dall'adozione dell'IFRS 16 alla data di transizione:

€ migliaia	Impatti alla data di transizione (01.01.2019)
<b>ASSETS</b>	
<b>Attività non correnti</b>	
Diritto d'uso Fabbricati	Euro 8.921
Diritto d'uso Autoveicoli	Euro 990
Diritto d'uso Altri beni	Euro 186
<b>Totale</b>	<b>Euro 10.097</b>
<b>PATRIMONIO NETTO E PASSIVITA'</b>	
<b>Passività non-correnti</b>	
Passività finanziarie per lease non-correnti	Euro 7.796
<b>Passività correnti</b>	
Passività finanziarie per lease correnti	Euro 2.301
<b>Totale</b>	<b>Euro 10.097</b>

Si segnala che l'incremental borrowing rate medio ponderato (1,51%) applicato alle passività finanziarie iscritte al 1 gennaio 2019 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, aumentato dello specifico Credit Spread di Gruppo.

Nell'adozzare l'IFRS 16, il Gruppo si è avvalso dell'esenzione concessa dal paragrafo IFRS 16:5 (a) in relazione agli short-term lease per le classi di attività "Autoveicoli" ed Altri beni. Parimenti, il Gruppo si è avvalso dell'esenzione concessa dall'IFRS 16:5(b) concernente i contratti di lease per i quali l'asset sottostante si configura come low-value asset (vale a dire, il singolo bene sottostante al contratto di lease non supera il valore del cambio in Euro di 5.000 dollari).

I contratti per i quali è stata applicata l'esenzione ricadono principalmente all'interno delle seguenti categorie:

- Stampanti;
- Altri dispositivi elettronici;

Per tali contratti l'introduzione dell'IFRS 16 non ha comportato la rilevazione della passività finanziaria per il lease e del relativo diritto d'uso, ma i canoni di locazione sono rilevati a conto economico su base lineare per la durata dei rispettivi contratti nella voce "altri costi" del conto economico consolidato.

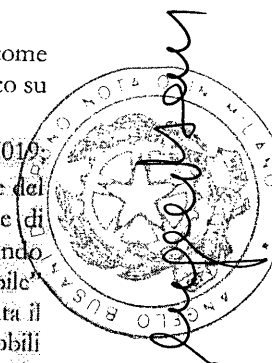
Inoltre, con riferimento alle regole di transizione, il Gruppo si è avvalso dei seguenti espedienti pratici disponibili in caso di scelta del metodo di transizione retrospettivo modificato:

- utilizzo di un unico tasso di attualizzazione per i portafogli di lease con caratteristiche ragionevolmente simili;
- classificazione dei contratti che scadono entro 12 mesi dalla data di transizione come short term lease. Per tali contratti i canoni di lease sono iscritti a conto economico su base lineare;
- esclusione dei costi diretti iniziali dalla misurazione del diritto d'uso al 1° gennaio 2019;
- utilizzo delle informazioni presenti alla data di transizione per la determinazione del lease term, con particolare riferimento all'esercizio di opzioni di estensione e di chiusura anticipata. 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.

Per i contratti di lease precedentemente classificati come lease finanziari in applicazione dello IAS 17, il valore contabile delle attività oggetto del lease e gli obblighi derivanti da contratti di lease rilevati secondo lo IAS 17 al 31 dicembre 2018 sono rispettivamente riclassificati tra i diritti d'uso e le passività per il lease senza alcuna rettifica, ad eccezione dell'esenzione per il riconoscimento dei lease di basso valore.

Riconciliazione tra impegni contrattuali al 31 dicembre 2018 e passività finanziaria per beni in leasing al 1° gennaio 2019.

<b>Impegni contrattuali per locazioni al 31.12.2018</b>	<b>10.214</b>
Contratti out of scope	(17)
Altre variazioni (ipotesi di rinnovo)	280
<b>Valore nominale passività finanziaria</b>	<b>10.477</b>
Effetto attualizzazione	(380)
<b>Passività finanziaria netta per lease al 1 gennaio 2019</b>	<b>10.097</b>



- 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 contabilizzati 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.

L’adozione di tale emendamento non ha comportato effetti sul bilancio consolidato del Gruppo. In merito alla modifica allo IAS 12-‘Income Taxes’ che chiarisce che una società debba rilevare a conto economico gli effetti fiscali dei dividendi, tale interpretazione era già seguita dalla 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.

Il Gruppo non ha avuto modifiche dei piani in essere, l’adozione di tale emendamento non ha comportato effetti sul bilancio consolidato del Gruppo.

- 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.

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

- In data 7 giugno 2017 lo IASB ha pubblicato l’interpretazione **“Uncertainty over Income Tax Treatments (IFRIC Interpretation 23)”**. 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 è stata applicata dal 1° gennaio 2019.

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

- 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.

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

## 2.11. Principi Contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS e IFRIC omologati dall'UE, non ancora obbligatoriamente applicabili e non adottati in via anticipata dal Gruppo al 31 dicembre 2019

Di seguito si elencano i principi Contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS e IFRIC non ancora obbligatoriamente applicabili e non adottati in via anticipata dal Gruppo al 31 dicembre 2019:

- 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.

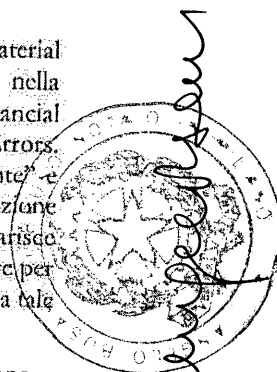
Le modifiche introdotte sono state omologate in data 29 Novembre 2019 e si applicano a tutte le transazioni successive al 1° gennaio 2020.

Gli amministratori non si attendono effetti sul bilancio consolidato del Gruppo dall'adozione di tale emendamento.

- In data 29 marzo 2018, lo IASB ha pubblicato un emendamento al **"References to the Conceptual Framework in IFRS Standards"**. L'emendamento è efficace per i periodi che iniziano il 1° gennaio 2020 o successivamente, ma è consentita un'applicazione anticipata. Il Conceptual Framework definisce i concetti fondamentali per l'informativa finanziaria e guida il Consiglio nello sviluppo degli standard IFRS. Il documento aiuta a garantire che gli Standard siano concettualmente coerenti e che transazioni simili siano trattate allo stesso modo, in modo da fornire informazioni utili a investitori, finanziatori e altri creditori. Il Conceptual Framework supporta le aziende nello sviluppo di principi contabili quando nessuno standard IFRS è applicabile ad una particolare transazione e, più in generale, aiuta le parti interessate a comprendere ed interpretare gli Standard.

Gli amministratori non si attendono effetti sul bilancio consolidato del Gruppo dall'adozione di tale emendamento.

Lo IASB, in data 26 settembre 2019, ha pubblicato l'emendamento denominato **"Amendments to IFRS 9, IAS 39 and IFRS 7: Interest Rate Benchmark Reform"**. Lo stesso modifica l'IFRS 9 - Financial Instruments e lo IAS 39 - Financial Instruments:



Recognition and Measurement oltre che l'IFRS 7 - Financial Instruments: Disclosures. In particolare, l'emendamento modifica alcuni dei requisiti richiesti per l'applicazione dell'hedge accounting, prevedendo deroghe temporanee agli stessi, al fine di mitigare l'impatto derivante dall'incertezza della riforma dell'IBOR (tuttora in corso) sui flussi di cassa futuri nel periodo precedente il suo completamento. L'emendamento impone inoltre alle società di fornire in bilancio ulteriori informazioni in merito alle loro relazioni di copertura che sono direttamente interessate dalle incertezze generate dalla riforma e a cui applicano le suddette deroghe.

Gli amministratori non si attendono effetti sul bilancio consolidato del Gruppo dall'adozione di tale emendamento.

## 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 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 un 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, che permette di escludere la presenza di un business se il prezzo corrisposto è sostanzialmente riferibile ad una singola attività o gruppo di attività. 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 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 consolidato del Gruppo dall'adozione di questo principio.**

### 2.13. Aggregazioni aziendali avvenute nel periodo di riferimento

Come descritto in precedenza, nel corso del mese di gennaio, il Gruppo Be tramite la Società Be Consulting S.p.A., ha stipulato un contratto vincolante per l'acquisto del 60% del capitale della società Tesla Consulting S.r.l., società italiana operante nell'ambito "Cyber Security" e "Digital Forensics". Tale contratto ha conferito al Gruppo Be il pieno controllo della società, anche attraverso la nomina della maggioranza dei membri del Consiglio di Amministrazione della società medesima.

Il passaggio formale delle quote è avvenuto per il 5% in data 5 febbraio 2019 e per il 55% in data 1 luglio 2019 contestualmente al pagamento delle stesse. 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 valorizzata alla data di acquisizione per un importo pari ad Euro 1.532 mila.

Con riferimento al passaggio del 5% delle quote societarie, la Società Be Consulting S.p.A. ha versato Euro 158 mila al momento del closing ed Euro 2.161 mila in data 1 luglio.

L'acquisto della Società rientra nella strategia di consolidamento nel segmento "Business Consulting" sul mercato italiano.



Di seguito si espongono i valori di riferimento dell'operazione.

Valori in migliaia di Euro	Fair Value
Immobili, Impianti e macchinari	33
Immobilizzazioni Immateriali	224
Crediti commerciali	420
Crediti Tributari	27
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	383
Benefici verso dipendenti (TFR)	(15)
Debiti commerciali	(320)
Imposte Differite	(62)
Debiti tributari	(52)
Altre passività e debiti diversi	(57)
<b>ATTIVITA' NETTE ACQUISITE</b>	<b>581</b>
<b>AVVIAMENTO</b>	<b>3.238</b>
<b>PREZZO DI ACQUISIZIONE</b>	<b>3.820</b>
così composto, (valori comprensivi dell'effetto attualizzativo alla data di acquisizione):	
Corrispettivo attualizzato pagato al 31.12.2019	(2.288)
Fair value delle quote delle interessenze delle minoranze	(1.532)
<b>FLUSSI DI CASSA A FRONTE DELL'ACQUISIZIONE</b>	<b>(2.288)</b>
Pagamento già effettuato	(31)
Pagamento interessi	383
Cassa e banche Acquisiti	(1.936)
<b>FLUSSO DI CASSA NETTO</b>	

L'accordo tra le parti che prevede l'opzione di acquisire la quota residua del 40% in due fasi successive attraverso un'opzione put&call rispettivamente il 20% entro giugno 2023 e l'ulteriore 20% entro giugno 2028, prevede quanto segue:

- un corrispettivo per il primo 20% sulla base di determinati risultati eventualmente conseguiti dalla controllata negli esercizi 2021 e 2022. Il suddetto corrispettivo è stato determinato sulla base delle stime ad oggi disponibili in Euro 890 mila nominali (corrispondente ad un valore attualizzato alla data di acquisizione pari a Euro 780 mila);
- un corrispettivo per il secondo 20% sulla base di determinati risultati eventualmente conseguiti dalla controllata negli esercizi 2026 e 2027. Il suddetto corrispettivo è stato determinato sulla base delle stime ad oggi disponibili in Euro 996 mila nominali (corrispondente ad un valore attualizzato alla data di acquisizione pari a Euro 752 mila).

A seguito della put option sono stati stornati i terzi ed è stata iscritta una passività stimata per la gross liability.

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 223 mila è stato allocato tra le attività immateriali come software lungo la vita utile di cinque anni e la restante parte per Euro 3.238 mila 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 2019 la Società ha conseguito complessivamente ricavi per Euro 1.336 mila ed un utile netto pari a Euro 328 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 Shaping the Future AG, Fimas GmbH, Confinity GmbH, Payments and Business Advisors S.L., Paystrat Solutions SL (Pyngo) e Tesla Consulting S.r.l..

- **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..

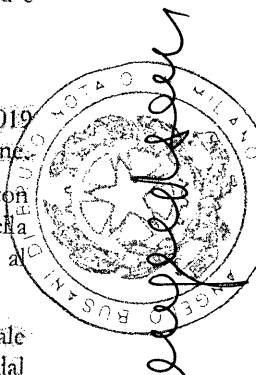
Tale articolazione informativa corrisponde alla struttura della reportistica periodicamente analizzata dal management e dal Consiglio di Amministrazione per gestire il business ed è oggetto di reporting direzionale periodico e di pianificazione.

Le attività della Capogruppo e di business residuali vengono indicate separatamente.

Di seguito si rappresentano le situazioni economiche del Gruppo relative all'esercizio 2019 comparato con l'esercizio 2018, 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 2019 il valore della produzione è originata per il 38,3% dal mercato estero, con un peso significativo della DACH Region (DE, AUT e SUD) che ha contribuito alla generazione di ricavi per Euro 37,8 milioni, mentre il mercato UK ha generato ricavi per Euro 14,7 milioni ed i mercati restanti (Cee Region) per Euro 5,8 milioni.



## Segmentazione in base ai settori operativi 1 gennaio 2019 - 31 dicembre 2019

	Consulting	ICT Solutions	Corporate e altre	Dismiss.	Rettif. di cons. infra-settoriale	Risultato di terzi	Totale
Ricavi operativi	112.481	43.371	4.490	0	(11.795)	0	148.546
Altri ricavi	4.102	706	1.459	0	(2.539)	0	3.729
Valore della Produzione	116.583	44.077	5.949	0	(14.334)	0	152.275
Risultato Operativo	13.858	4.435	(6.049)	0	(5)	0	12.239
Oneri finanziari netti	(274)	(440)	10.327	0	(10.734)	0	(1.121)
Risultato netto	9.364	2.728	5.204	0	(10.738)	(470)	6.087
Avviamento	35.643	29.417	0	0	0	0	65.060
Immob. immateriali	9.277	10.351	4	0	0	0	19.632
Immob. materiali	1.459	700	1	0	0	0	2.161
Diritti d'uso	6.580	1.975	125	0	0	0	8.679
Attività di settore	69.481	20.322	103.902	0	(119.996)	0	73.709
Passività di settore	(64.850)	(30.294)	(71.134)	0	53.110	0	113.169

Per quanto riguarda l'informativa circa la concentrazione dei clienti si rimanda al paragrafo 5.4.

## 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)

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

#### Nota 1.

#### Immobili, impianti e macchinari

Al 31 dicembre 2019 le immobilizzazioni materiali, al netto dei fondi di ammortamento, presentano un saldo pari ad Euro 2.161 mila, contro un importo al 31 dicembre 2018 pari ad Euro 2.201 mila.

#### Movimentazione costo storico

	Costo storico 2018	Aggregazioni Aziendali	Incrementi	Decrementi	Riclassifiche	Effetto Cambio	Costo storico 2019
Impianti e macchinari	1.525	15		(1.060)	93		573
Attrezzature ind.li e comm.li	400		9	(119)	(99)		191
Altri beni	20.098	63	794	(866)	291	43	20.423
Immobilizzazioni in corso ed acconti	351			(8)	(340)		3
<b>TOTALE</b>	<b>22.374</b>	<b>78</b>	<b>803</b>	<b>(2.053)</b>	<b>(55)</b>	<b>43</b>	<b>21.190</b>

#### Movimentazione fondo ammortamento

	Fondo ammor.to 2018	Aggregazioni Aziendali	Ammortamenti	Decrementi	Riclassifiche	Effetto Cambio	Fondo ammortamento 2019
Impianti e macchinari	1.483	6	28	(1.053)	14		479
Attrezzature ind.li e comm.li	245		34	(109)	(58)		112
Altri beni	18.445	39	769	(863)	11	37	18.438
<b>TOTALE</b>	<b>20.173</b>	<b>45</b>	<b>831</b>	<b>(2.025)</b>	<b>(32)</b>	<b>37</b>	<b>19.029</b>

	Valore netto 2018	Valore netto 2019
Impianti e macchinari	42	94
Attrezzature industriali e commerciali	155	79
Altri beni	1.653	1.985
Immobilizzazioni in corso ed acconti	351	3
<b>TOTALE</b>	<b>2.201</b>	<b>2.161</b>

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:

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

L'incremento del periodo della voce altri beni si riferisce principalmente alle migliorie relative alla nuova sede sita in Milano Piazza Affari 2 da parte della Be Consulting ed all' acquisto di macchine elettroniche da parte di Be Solutions.

I decrementi si riferiscono alla dismissione di cespiti obsoleti avvenuta nel corso dell'esercizio.

Le riclassifiche esposte in tabella fanno riferimento a:

- Immobilizzazioni in corso nel precedente periodo terminate ed entrate in funzione nel corso dell'esercizio per Euro 340 mila;
- Riclassifiche tra categorie al fine di fornire una migliore esposizione in bilancio per Euro 99 mila;
- Riclassifica di Euro 55 mila di autovetture in leasing finanziario iscritte nell'esercizio 2018 nella voce "Altri Beni" che dal presente esercizio con l'introduzione dell'IFRS 16 sono state riclassificate tra i Diritti d'uso (Nota 2).

## Nota 2.

### Diritti d'uso

Al 31 dicembre 2019 i diritti d'uso ammontano a complessivi Euro 8.679.

A seguito dell'entrata in vigore a partire dal 1° gennaio 2019 del principio IFRS 16 – Leases che ha sostituito il principio IAS 17, il Gruppo ha scelto di applicare il principio con il metodo retrospettivo modificato, secondo quanto previsto dai paragrafi IFRS 16. In particolare, il Gruppo ha contabilizzato, relativamente ai contratti di lease in essere al 1 gennaio 2019 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. L'applicazione del principio ha riguardato principalmente contratti pluriennali di affitto di immobili e contratti di noleggio delle auto aziendali in dotazione al personale aziendale.

Di seguito si espone la movimentazione del periodo:

#### Movimentazione costo storico

	Costo storico 1.01.2019	Incrementi	Decrementi	Riclassifiche	Effetto Cambio	Costo storico 31.12.2019
Autoveicoli	990	1.201	(232)	55	0	2.014
Immobili	8.921	634	(216)	0	0	9.339
Altri beni	186	0	0	0	0	186
<b>TOTALE</b>	<b>10.097</b>	<b>1.835</b>	<b>(448)</b>	<b>55</b>	<b>0</b>	<b>11.539</b>

#### Movimentazione fondo ammortamento

	Fondo ammor.to 1.01.2019	Ammortamenti	Decrementi	Riclassifiche	Effetto Cambio	Fondo ammort. 31.12.2019
Autoveicoli	0	565	(72)	32	0	525
Immobili	0	2.269	(2)	0	6	2.273
Altri beni	0	62	0	0	0	62
<b>TOTALE</b>	<b>0</b>	<b>2.896</b>	<b>(74)</b>	<b>32</b>	<b>6</b>	<b>2.860</b>

	Valore netto 1.01.2019	Valore netto 31.12.2019
Autoveicoli	990	1.489
Immobili	8.921	7.066
Altri beni	186	124
<b>TOTALE</b>	<b>10.097</b>	<b>8.679</b>

### Nota 3.

#### Avviamento

L'avviamento al 31 dicembre 2019 è pari a Euro 65.060 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 2019 e coerentemente alla struttura di reporting ex IFRS 8 descritta nel paragrafo 2.14 "Informativa di settore".

Di seguito il dettaglio:

#### Avviamento

	Saldo al 31.12.2018	Incrementi	Decrementi	Effetto cambi valutari	Saldo al 31.12.2019
<b>CGU Unità generatrice di flussi finanziari</b>					
Business Consulting	32.138	3.238	0	267	35.643
ICT Solutions	29.417	0	0	0	29.417
<b>Totale</b>	<b>61.555</b>	<b>3.238</b>	<b>0</b>	<b>267</b>	<b>65.060</b>

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 2020-2022 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 2020-2022, cui si rimanda di seguito, hanno quindi confermato la sostenibilità del valore contabile degli avviamenti iscritti al 31 dicembre 2019.

Per quanto concerne la stima dei flussi di cassa operativi, come già detto precedentemente, gli stessi derivano dai piani esaminati dal Consiglio di Amministrazione tenutosi in data 19 febbraio 2020, predisposti sulla base di un periodo di previsione esplicita di 3 anni. Tali piani incorporano le assunzioni degli Amministratori coerenti con la strategia del Gruppo Be nei singoli business e mercati in cui opera e dipendono altresì da variabili esogene non controllabili dal management quali l'andamento dei tassi di cambio e di interesse, fattori macropolitici o sociali di impatto locale o globale. Tali fattori esogeni, coerentemente con il principio contabile IAS 36, sono stati stimati sulla base degli elementi noti alla data di predisposizione ed esame dei piani aziendali e non incorporano quindi gli effetti, ad oggi comunque difficilmente quantificabili, della diffusione a livello globale del cosiddetto Covid-19, di cui si è data menzione nel paragrafo 8. Eventi successivi al 31 dicembre 2019 ed evoluzione prevedibile della gestione.

Occorre peraltro rilevare che considerate le coperture risultanti dai test di *impairment* dei valori patrimoniali iscritti, gli Amministratori, allo stato attuale, non ritengono vi siano elementi di incertezza circa la recuperabilità degli stessi, ma si provvederà ad un costante monitoraggio nel proseguo dell'esercizio.

L'incremento dell'avviamento per Euro 3.238 mila si riferisce all'acquisizione avvenuta nel corso del 2019 della società Tesla Consulting S.r.l. tramite la controllata Bc Consulting 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 2019, dopo il test di *impairment*, per un valore di Euro 65.060 mila. Nell'esercizio 2019 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 2020-2022. 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 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 2020 al 2022; (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. Bc Ukraine), tenendo conto delle specifiche previsioni contrattuali ad essi connessi; coerentemente è stato stimato distintamente anche il tasso impiegato per attualizzare tali flussi;
- stante l'incertezza sottesa al conseguimento di ricavi nella proporzione attesa, per la determinazione del valore d'uso è stato utilizzato un tasso di attualizzazione incrementato del probabile margine di errore insito nella stima dei flussi di cassa attesi; il tasso di attualizzazione post tax è risultato così pari al 8,8% sia per la CGU Solutions che per la CGU Consulting. 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 e che sono stati attualizzati ad un tasso WACC pari al 13,52%.

- 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 2019. 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 2020-2022, 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 2020-2022 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;
- 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 ottenuto dalla riorganizzazione e dalla rifocalizzazione dell'offerta di servizi avvenute nel corso degli esercizi precedenti.

### **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 2020-2022 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 2020-2022; si segnala che una porzione significativa del valore d'uso dell'avviamento è correlata a questa assunzione;
- tassi di attualizzazione: il tasso di attualizzazione è stato calcolato sulla base di parametri di mercato esogeni e pertanto non si può escludere che un'evoluzione in senso negativo dell'attuale situazione macro-economica, o un rallentamento delle attese di ripresa, potrebbero influenzare significativamente gli stessi, portando quindi ad una modifica di quelli utilizzati nella presente analisi.

Per completezza, si segnala che:

- l'eccedenza del valore d'uso delle CGU rispetto al corrispondente valore contabile, comprensivo di avviamento ad esse riferito, si azzera al verificarsi di riduzioni sistematiche dell'Ebit previsto da piano rispettivamente del:
  - 97,40% con riferimento alla CGU "Business Consulting";
  - 47,16% 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:
  - 104,74% con riferimento alla CGU "Business Consulting";



A handwritten signature in black ink, located at the bottom right of the page.

- 14,48% con riferimento alla CGU "ICT Solutions".

#### Nota 4.

#### Attività Immateriali

Al 31 dicembre 2019 le attività immateriali, al netto dei fondi di ammortamento, presentano un saldo pari ad Euro 19.632 mila, contro un importo al 31 dicembre 2018 pari ad Euro 16.446 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 31.12.2018	Incrementi	Decrementi	Riclassifiche	Aggreg. Aziendali	Effetto Cambio	Costo storico al 31.12.2019
Costi di ricerca e sviluppo	1.074	0	0	(396)	0	0	678
Concessioni, licenze e marchi	1.712	52	0	0	0	0	1.764
Immobilizzazioni in corso ed acconti	3.031	4.260	0	(1.639)	0	0	5.652
Altre (inclusi SW di proprietà)	43.015	3.498	(2)	2.035	224	264	49.034
<b>TOTALE</b>	<b>48.832</b>	<b>7.810</b>	<b>(2)</b>	<b>0</b>	<b>224</b>	<b>264</b>	<b>57.128</b>

#### Movimentazione Fondo Ammortamento

	Fondo Ammort.to al 31.12.2018	Ammorta.ti	Decrementi	Riclassifiche	Aggreg. Aziendali	Effetto Cambio	Fondo Ammort.to al 31.12.2019
Costi di ricerca e sviluppo	804	0	0	(128)	0	0	676
Concessioni, licenze e marchi	1.626	22	0	0	0	0	1.648
Altre (inclusi SW proprietà)	29.956	4.935	(2)	128	0	155	35.172
<b>TOTALE</b>	<b>32.386</b>	<b>4.957</b>	<b>(2)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>155</b>	<b>37.497</b>

#### Valore contabile netto

	Valore netto 2018	Valore netto 2019
Costi di ricerca e sviluppo	270	2
Concessioni, licenze e marchi	86	116
Immobilizzazioni in corso ed acconti	3.031	5.652
Altre (inclusi SW proprietà)	13.059	13.862
<b>TOTALE</b>	<b>16.446</b>	<b>19.632</b>

Al 31 dicembre 2019 gli incrementi delle immobilizzazioni in corso, pari ad Euro 4.260 mila, si riferiscono essenzialmente allo sviluppo delle seguenti piattaforme informatiche: "Universo Sirius", relativa alla gestione dei portafogli assicurativi Vita e Danni, e lo sviluppo del sistema informativo interno aziendale realizzate da parte di Be Solutions per complessivi Euro 1.768 mila, alle applicazioni



digitali da parte di Juniper, Iqui e Paystrat rispettivamente per Euro 606 mila, Euro 8 mila e Euro 26 mila, nonché le piattaforme di proprietà di Be Think, Solve Execute GmbH e Fimas GmbH specializzate in diverse aree del settore bancario, per complessivi Euro 1.852 mila.

Tra gli incrementi delle Altre immobilizzazioni immateriali risulta essere stato contabilizzato nel periodo in commento il pagamento del corrispettivo contrattuale legato alla permanenza pluriennale in azienda del management pari ad Euro 1,3 milioni.

La parte restante degli incrementi fa riferimento a software acquistati o prodotti internamente dalle società del Gruppo.

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

## Nota 5.

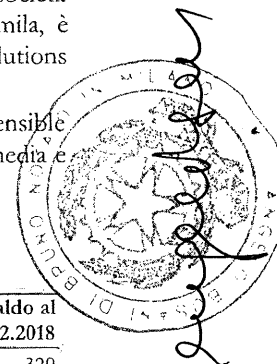
### Partecipazioni in altre imprese

Le partecipazioni in altre imprese si riferiscono principalmente:

- alla partecipazione, pari ad Euro 799 mila, detenuta tramite la Società Be Solutions nella società Talent Garden S.p.A; l'incremento del valore della partecipazione, pari ad Euro 500 mila, è derivante dall'Aumento di Capitale, deliberato nel corso del 2019, e sottoscritto da Be Solutions S.p.A. per la propria quota;
- 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; la partecipazione è pari al 6% del capitale sociale.

### Partecipazioni in altre imprese

	Saldo al 31.12.2019	Saldo al 31.12.2018
Partecipazioni in altre imprese	829	329
<b>TOTALE</b>	<b>829</b>	<b>329</b>



## Nota 6.

### Crediti ed altre attività non correnti

I crediti e le altre attività non correnti riguardano i crediti per cauzioni versate per Euro 464 mila e gli anticipi corrisposti ai dipendenti in esercizi precedenti che verranno recuperati al momento della loro dimissione per Euro 42 mila. La voce altri crediti non correnti, pari a Euro 1.474 mila, si riferisce principalmente:

- per Euro 472 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 206 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 191 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 31.12.2019	Saldo al 31.12.2018
Depositi cauzionali	464	226
Crediti Vs Dipendenti oltre 12 mesi	42	56
Crediti Vs istituti di previdenza e ass. sociale	151	103
Altri crediti non correnti	1.474	2.085
Risconti attivi non correnti	21	37
<b>TOTALE</b>	<b>2.152</b>	<b>2.507</b>

#### Nota 7.

##### Imposte anticipate

Le imposte anticipate in bilancio si riferiscono principalmente alla Capogruppo ed alla controllata Be Solutions S.p.A. 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 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%). Gli accantonamenti dell'esercizio fanno riferimento principalmente ai fondi rischi.

##### Imposte anticipate

	Saldo al 31.12.2018	Accantonamento	Utilizzo	Altri movimenti	Delta cambio	Saldo al 31.12.2019
Imposte anticipate	4.090	1.089	(1.980)	86	18	3.303
<b>TOTALE</b>	<b>4.090</b>	<b>1.089</b>	<b>(1.980)</b>	<b>86</b>	<b>18</b>	<b>3.303</b>

#### Nota 8.

##### Rimanenze

La voce rimanenze fa riferimento principalmente ai valori di magazzino materie di consumo riferiti alla società Be Shaping The Future AG per Euro 3 mila.

##### Rimanenze

	Saldo al 31.12.2019	Saldo al 31.12.2018
Rimanenze	3	7
<b>TOTALE</b>	<b>3</b>	<b>7</b>

**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 2019.

**Crediti Commerciali**

	Saldo al 31.12.2019	Di cui aggregazioni aziendali	Saldo al 31.12.2018
Crediti verso clienti	30.737	420	28.872
Fondo Svalutazione crediti verso clienti	(1.323)		(1.083)
<b>TOTALE</b>	<b>29.414</b>	<b>420</b>	<b>27.789</b>

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 1.323 mila, comprende per Euro 91 mila gli effetti dell'applicazione dell'IFRS 9 (metodo expected credit loss).

**Fondo Svalutazione Crediti**

	Saldo al 31.12.2019	Saldo al 31.12.2018
Saldo iniziale	1.083	1.729
Accantonamenti	402	367
Utilizzi	(162)	(1.083)
<b>TOTALE</b>	<b>1.323</b>	<b>1.083</b>

Si riporta di seguito la composizione dei crediti per data scadenza, al netto delle fatture/note di credito da emettere per Euro 11.513 mila e al lordo del fondo svalutazione crediti per Euro 1.323 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	12.798	2.682	895	319	179	2.351	19.224
Fondo svalutazione crediti	0	0	0	0	0	(1.323)	(1.323)
<b>TOTALE</b>	<b>12.798</b>	<b>2.682</b>	<b>895</b>	<b>319</b>	<b>179</b>	<b>1.228</b>	<b>17.901</b>

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

Le altre attività e crediti diversi ammontano al 31 dicembre 2019 ad Euro 2.828 mila come di seguito dettagliato:

**Altre attività e crediti diversi**

	Saldo al 31.12.2019	Saldo al 31.12.2018
Anticipi a fornitori per servizi	63	103
Crediti verso istituti previdenziali	106	535
Crediti verso dipendenti	109	200
Credito Iva ed altre imposte indirette	627	797
Ratei e Risconti attivi	974	843
Altri crediti diversi	949	823
<b>TOTALE</b>	<b>2.828</b>	<b>3.301</b>

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 106 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 974 mila comprendono le quote di costi sostenuti nel corso dell'esercizio, ma di competenza dell'esercizio successivo, relativamente a canoni di assistenza e manutenzioni, premi assicurativi, canoni di affitto e canoni di noleggio non rientranti nell'IFRS 16.

**Nota 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 per il rimborso delle ritenute sui dividendi pagati dalla società Be TSE GmbH.

**Crediti tributari per imposte dirette**

	Saldo al 31.12.2019	Di cui aggregazioni aziendali	Saldo al 31.12.2018
Crediti verso Erario	186	27	147
Altri crediti di imposta	704		244
<b>TOTALE</b>	<b>890</b>	<b>27</b>	<b>391</b>

**Nota 12.****Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti**

I crediti finanziari, pari ad Euro 104 mila, si riferiscono principalmente a crediti verso le società di factoring per cessioni effettuate entro il 31 dicembre 2019, la cui regolazione è successiva a detta data.

**Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti**

	Saldo al 31.12.2019	Di cui aggregazioni aziendali	Saldo al 31.12.2018
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	104		511
<b>TOTALE</b>	<b>104</b>		<b>511</b>

**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 2019.

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 31.12.2019	Di cui aggregazioni aziendali	Saldo al 31.12.2018
Depositi bancari e postali	34.176	383	36.000
Denaro e valori in cassa	9		10
<b>TOTALE</b>	<b>34.185</b>	<b>383</b>	<b>36.010</b>

**Nota 14.****Patrimonio Netto**

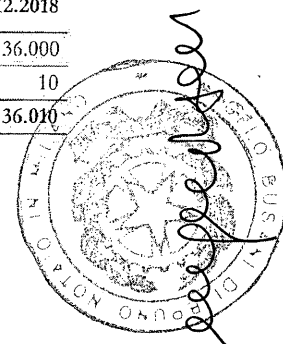
Alla data del 31 dicembre 2019 il Capitale sociale della Capogruppo interamente sottoscritto e versato è pari ad Euro 27.109 mila suddiviso in n. 134.897.272 azioni ordinarie.

In data 18 aprile 2019 l'Assemblea degli Azionisti ha approvato il Bilancio di Esercizio di Be S.p.A. al 31 dicembre 2018 deliberando di destinare l'utile d'esercizio, pari di Euro 1.728.089,26, a Riserva legale per Euro 86.404,46 e la parte residua ad Utili a Nuovo, per Euro 1.641.684,80 e di distribuire un dividendo pari ad Euro 0,022 per azione, attingendo agli utili a nuovo e a parte della riserva straordinaria per la componente residua.

Il dividendo è stato posto in pagamento in data 22 maggio 2019 - data stacco cedola n. 9 il 20 maggio 2019 e record date il 21 maggio 2019.

Le riserve di patrimonio netto consolidato al 31 dicembre 2019 ammontano ad Euro 21.144 mila e sono costituite:

- dalla Riserva Sovrapprezzo Azioni della Capogruppo pari ad Euro 15.168 mila;
- dalla Riserva Legale della Capogruppo per Euro 541 mila;
- dalla Riserva Azioni Proprie della Capogruppo negativa per Euro 4.656 mila
- da Altre Riserve della Capogruppo negative per Euro 302 mila;
- da Riserve IAS (FTA e IAS 19R) negative per Euro 375 mila;
- da altre Riserve di Consolidamento per Euro 10.768 mila.



## Piani di stock-option

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

## Azioni proprie

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

Nel corso dell'Assemblea degli Azionisti del 18 aprile 2019 l'Assemblea ha approvato un nuovo piano di acquisto di azioni proprie, previa revoca della delibera di autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie, assunta dall'Assemblea ordinaria degli Azionisti del 26 aprile 2018.

Nel corso del mese di settembre Be Think Solve, Execute S.p.A. ha comunicato l'avvio del programma di acquisto di azioni proprie, in esecuzione dell'autorizzazione deliberata dall'Assemblea degli Azionisti del 18 aprile 2019, nel quale è stato definito il numero massimo pari a 2.250.000 azioni ordinarie dell'Emittente. Il programma di acquisto ha avuto inizio il 17 settembre 2019 ed è terminato il 31 dicembre 2019; nel periodo tra il 17 settembre ed il 31 dicembre 2019 la Società ha acquistato n. 1.525.368 azioni ordinarie della Società per un controvalore complessivo di Euro 1.787.175.

Complessivamente la società detiene 4.786.256 azioni proprie pari al 3,548% del capitale.

## Patrimonio Netto di pertinenza di terzi

Il patrimonio netto di terzi è pari ad Euro 1.732 mila, rispetto ad Euro 1.723 mila al 31 dicembre 2018.

## 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	10.401	4.592	20.666	(453)	0
Fimas GmbH	40,00%	EUR	3.321	2.059	5.975	454	0
Payments and Business Advisors S.L. (Paystrat)	40,00%	EUR	430	(46)	998	(52)	0
Paystrat Solutions SL (Pyngo)	34,74%	EUR	18	18	0	(1)	0
Juniper S.r.l	49,00%	EUR	1.418	496	1.056	277	0
Iqui Scl	49,00%	EUR	2.959	1.025	3.094	306	0
Tesla Consulting S.r.l	40,00%	EUR	1.512	744	1.337	328	0

## Indebitamento Finanziario netto

L'indebitamento finanziario netto al 31 dicembre 2019 è negativo per Euro 11.427 mila contro un indebitamento finanziario netto positivo per Euro 924 mila al 31 dicembre 2018.

Di seguito si riporta il prospetto di dettaglio.

### Indebitamento Finanziario netto Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.12.2019	31.12.2018	Δ	Δ (%)
Cassa e liquidità bancaria	34.185	36.010	(1.825)	(5,1%)
<b>A Liquidità</b>	<b>34.185</b>	<b>36.010</b>	<b>(1.825)</b>	<b>(5,1%)</b>
<b>B Crediti finanziari correnti</b>	<b>104</b>	<b>511</b>	<b>(407)</b>	<b>(79,6%)</b>
Debiti bancari correnti	(4.525)	(9.644)	5.119	(53,1%)
Quota corrente indebitamento a m/l termine	(10.895)	(9.980)	(915)	9,2%
Debiti da diritto d'uso corrente	(3.004)	0	(3.004)	n.a.
Altri debiti finanziari correnti	(152)	(490)	338	(69,0%)
<b>C Indebitamento finanziario corrente</b>	<b>(18.576)</b>	<b>(20.114)</b>	<b>1.538</b>	<b>(7,6%)</b>
<b>D Posizione finanziaria netta corrente (A+B+C)</b>	<b>15.713</b>	<b>16.407</b>	<b>(694)</b>	<b>(4,2%)</b>
Debiti bancari non correnti	(20.926)	(15.418)	(5.508)	35,7%
Debiti da diritto d'uso non corrente	(6.214)	0	(6.214)	n.a.
Altri debiti finanziari non correnti	0	(65)	65	n.a.
<b>E Posizione finanziaria netta non corrente</b>	<b>(27.140)</b>	<b>(15.483)</b>	<b>(11.657)</b>	<b>75,3%</b>
<b>F Posizione finanziaria netta (D+E)</b>	<b>(11.427)</b>	<b>924</b>	<b>(12.351)</b>	<b>n.a.</b>

A partire dal 1 gennaio 2019 con l'applicazione dell'IFRS 16, i principali indicatori economici e finanziari risultano fortemente impattati e non comparabili con i dati delle precedenti chiusure. Con riferimento ai dati finanziari, l'iscrizione delle Attività per diritto d'uso in contropartita principalmente i debiti per diritto d'uso determina un forte incremento dell'indebitamento finanziario netto. Pertanto, per rendere comparabili le grandezze finanziarie al 31 dicembre 2019 con le medesime al 31 dicembre 2018, l'indebitamento finanziario netto al 31 dicembre 2019 è stato riesposto come segue:

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.12.2019	31.12.2018	Δ	Δ (%)
<b>A Posizione finanziaria netta</b>	<b>(11.427)</b>	<b>924</b>	<b>(12.351)</b>	<b>n.a.</b>
Debiti da diritto d'uso corrente	(3.004)	0	(3.004)	n.a.
Debiti da diritto d'uso non corrente	(6.214)	0	(6.214)	n.a.
<b>B Debiti da diritto d'uso</b>	<b>(9.218)</b>	<b>0</b>	<b>(9.218)</b>	<b>n.a.</b>
<b>C Posizione finanziaria netta ante IFRS 16 (A-B)</b>	<b>(2.209)</b>	<b>924</b>	<b>(3.133)</b>	<b>n.a.</b>

Per i commenti alle singole voci si rimanda a quanto esposto in precedenza alle note 12 e 13 e di seguito alle note 15, 16 e 17.

Si riporta di seguito il prospetto di dettaglio della composizione dell'indebitamento finanziario netto determinato secondo quanto previsto dalla Comunicazione Consob DEM/6064293 del 28 luglio 2006 e in conformità con le raccomandazioni ESMA/2013/319 per l'anno 2019 e 2018.

	31.12.2019	31.12.2018	Δ	Δ%
A. Cassa	4.327	113	4.213	n.a.
B. Saldo banche positivo	29.858	35.897	(6.039)	(16,8%)
C. Titoli detenuti per la negoziazione	0	0	0	n.a.
<b>D. Liquidità (A)+(B)+(C)</b>	<b>34.185</b>	<b>36.010</b>	<b>(1.825)</b>	<b>(5,1%)</b>
E. Crediti finanziari correnti	104	511	(407)	(79,6%)
F. Debiti bancari correnti	(4.525)	(9.644)	5.119	(53,1%)
G. Parte corrente dell'indebitamento non corrente	(10.895)	(9.980)	(915)	9,2%
H. Altri debiti finanziari correnti	(3.156)	(490)	(2.666)	n.a.
<b>I. Indebitamento finanziario corrente (E)+(G)+(H)</b>	<b>(18.576)</b>	<b>(20.114)</b>	<b>1.538</b>	<b>(7,6%)</b>
<b>J. Indebitamento finanziario corrente netto (I)+(E)+(D)</b>	<b>15.713</b>	<b>16.407</b>	<b>(694)</b>	<b>(4,2%)</b>
K. Debiti bancari non correnti	(20.926)	(15.418)	(5.508)	35,7%
L. Obbligazioni emesse	0	0	0	n.a.
M. Altri debiti non correnti	(6.214)	(65)	(6.149)	n.a.
<b>N. Indebitamento finanziario netto non corrente (K)+(L)+(M)</b>	<b>(27.140)</b>	<b>(15.483)</b>	<b>(11.657)</b>	<b>75,3%</b>
<b>O. Indebitamento finanziario netto (J)+(N)</b>	<b>(11.427)</b>	<b>924</b>	<b>(12.351)</b>	<b>n.a.</b>

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

(Valori in migliaia di Euro)	Flussi non monetari						31.12.2019
	31.12.2018	Flusso Monetario <sup>1</sup>	Variazione Area Consolidamento <sup>2</sup>	Differenze cambio	Variaz. IFRS 16	Altre Variazioni	
Indebitamento finanziario non corrente	(15.483)	(5.444)	0	0	(6.213)		(27.140)
Indebitamento finanziario corrente	(20.114)	4.498	0	0	(3.004)	44	(18.576)
Crediti finanziari correnti	511	(407)	0	0			104
<b>Passività nette derivanti da attività finanziamento</b>	<b>(35.086)</b>	<b>(1.352)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(9.218)</b>	<b>44</b>	<b>(45.612)</b>
Liquidità	36.010	(2.208)	383	0	0	0	34.185
<b>Indebitamento finanziario netto</b>	<b>924</b>	<b>(3.560)</b>	<b>383</b>	<b>0</b>	<b>(9.218)</b>	<b>44</b>	<b>(11.427)</b>

<sup>1</sup> Flussi esposti nel Rendiconto Finanziario.

<sup>2</sup> 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**

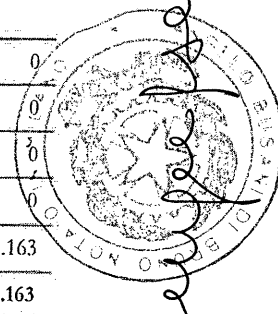
I debiti finanziari non correnti, pari ad Euro 20.926 mila, si riferiscono a debiti verso istituti di credito per finanziamenti chirografari a medio lungo termine per le quote con scadenze oltre 12 mesi.

**Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti**

	Saldo al 31.12.2019	Saldo al 31.12.2018
Debiti finanziari non correnti	20.926	15.483
<b>TOTALE</b>	<b>20.926</b>	<b>15.483</b>

I finanziamenti a medio e lungo termine in corso al 31 dicembre 2019 e le relative scadenze risultano come da tabella sottostante. Nella tabella di maturity analysis, tali flussi non includono gli interessi.

Finanziamenti M/L Termine	Saldo al 31.12.2019	< 1 Anno	>1<2 Anni	>2<3 Anni	>3<4 Anni	>4 Anni
Finanziamenti con scadenza 2020	1.031	1.031	0	0	0	0
Finanziamenti con scadenza 2021	4.449	2.550	1.899	0	0	0
Finanziamenti con scadenza 2022	9.453	3.306	3.339	2.808	0	0
Finanziamenti con scadenza 2023	12.800	3.448	3.470	3.492	2.390	0
Finanziamenti con scadenza 2025	4.000	560	752	759	766	1.163
<b>TOTALE FINANZIAMENTI</b>	<b>31.733</b>	<b>10.895</b>	<b>9.460</b>	<b>7.059</b>	<b>3.156</b>	<b>1.163</b>



Nel corso del 2019 la Be S.p.A. ha stipulato nuovi finanziamenti a medio lungo termine per un totale di Euro 19.000 mila mentre nel periodo i rimborsi effettuati ammontano ad Euro 13.531 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 2018 e un secondo finanziamento a tasso variabile acceso nel corso dell'anno, per totali Euro 88 mila.

Relativamente all'esercizio 2019 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 31.12.2019	Saldo al 31.12.2018
Debiti finanziari correnti	15.572	20.114
<b>TOTALE</b>	<b>15.572</b>	<b>20.114</b>

I debiti correnti verso istituti di credito al 31 dicembre 2019 sono pari a circa Euro 15.572 mila e si riferiscono principalmente:

- per Euro 4.525 mila a debiti bancari correnti di cui principalmente:
  - Euro 3.307 mila riferiti ad utilizzi di linee di credito a breve, sotto la forma tecnica di “anticipi fornitori” per Euro 735 mila e sotto la forma tecnica di “finanziamenti fornitori” per Euro 2.572 mila;
  - Euro 1.167 mila riferiti alla quota residua di un finanziamento a breve termine, di originali Euro 3.500 mila, da rimborsare integralmente entro marzo 2020;
- per Euro 10.895 mila alla quota a breve termine, dei finanziamenti a medio lungo termine ottenuti, come da tabella precedente;
- per Euro 152 mila ad altri debiti finanziari a breve.

**Nota 17.****Passività finanziarie da diritti d'uso correnti e non correnti**

Le passività finanziarie da diritti d'uso correnti e non correnti al 31 dicembre 2019 sono pari ad Euro 9.218 mila.

A seguito dell'entrata in vigore a partire dal 1° gennaio 2019 del principio *IFRS 16 – Leases*, il Gruppo ha contabilizzato 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.

L'applicazione del principio ha riguardato principalmente contratti pluriennali di affitto di immobili e contratti di noleggio delle auto aziendali in dotazione al personale aziendale.

**Passività finanziarie da diritti d'uso correnti e non correnti**

	Saldo al 31.12.2019	Saldo al 31.12.2018
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti	3.004	0
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti	6.214	0
<b>TOTALE</b>	<b>9.218</b>	<b>0</b>

**Nota 18.****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 31.12.2018	Di cui aggregazioni aziendali	Incrementi - Accantonamento	Decrementi - Utilizzi	Effetti Ifrs	Saldo al 31.12.2019
Fondo TFR	6.575	15	1.392	(1.312)	283	6.953
<b>TOTALE</b>	<b>6.575</b>	<b>15</b>	<b>1.392</b>	<b>(1.312)</b>	<b>283</b>	<b>6.953</b>

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

**Principali Ipotesi Attuariali**

Tasso annuo attualizzazione	0,77%
Tasso annuo inflazione	1,20%
Tasso annuo incremento TFR	2,40%
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.	177	176	179	180	175	174	181
Be Consulting S.p.A.	2.934	2.873	3.007	3.019	2.853	2.833	3.041
IQUII S.r.l.	187	184	192	193	182	181	194
Be Solutions S.p.A.	1.979	1.970	1.989	2.000	1.959	1.946	2.013
Juniper Extensible Solutions S.r.l.	125	123	128	129	122	121	130
Tesla Consulting S.r.l.	18	17	18	18	17	17	18

\* 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	9,1
Be Consulting S.p.A.	894	22,3
IQUII S.r.l.	89	23,0
Be Solutions S.p.A.	0	7,4
Juniper Extensible Solutions S.r.l.	23	17,9
Tesla Consulting S.r.l.	8	23,6

\* 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 2019, per categoria è evidenziato nella tabella seguente:

Descrizione	N.medio esercizio corrente	N.medio esercizio precedente
Dirigenti	136	132
Quadri	161	133
Impiegati	909	896
Operai	0	2
Apprendisti	61	22
<b>TOTALE</b>	<b>1.266</b>	<b>1.185</b>

## Nota 19.

### 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 2019 (IRES 24% ed IRAP 3,9% - 4,82%).

### Imposte differite

	Saldo al 31.12.2018	Incrementi	Decrementi	Delta cambio	Di cui Aggregazioni aziendali	Saldo al 31.12.2019
Imposte differite	6.714	800	(240)	12	62	7.348
<b>TOTALE</b>	<b>6.714</b>	<b>800</b>	<b>(240)</b>	<b>12</b>	<b>62</b>	<b>7.348</b>

**Nota 20.****Altre passività non correnti**

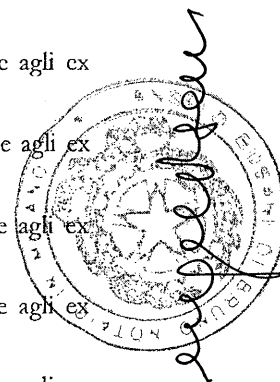
Al 31 dicembre 2019 le altre passività non correnti risultano essere pari ad Euro 6.717 mila.

**Altre passività non correnti**

	Saldo al 31.12.2019	Saldo al 31.12.2018
Altre passività non correnti	6.717	6.930
<b>TOTALE</b>	<b>6.717</b>	<b>6.930</b>

La voce fa riferimento principalmente a:

- Euro 780 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 1.304 mila relativi alla quota del residuo del prezzo attualizzato da corrispondere agli ex azionisti della società Iquii S.r.l.;
- Euro 159 mila relativi alla quota del residuo del prezzo attualizzato da corrispondere agli ex azionisti della società Payments and Business Advisors S.l.;
- Euro 1.615 mila relativi alla quota del residuo del prezzo attualizzato da corrispondere agli ex azionisti della società Fimas;
- Euro 333 mila relativi alla quota del residuo del prezzo attualizzato da corrispondere agli ex azionisti della società Q-fin;
- Euro 380 mila relativi alla quota del residuo del prezzo attualizzato da corrispondere agli ex azionisti della società Juniper;
- Euro 1.577 mila relativi alla quota del residuo del prezzo attualizzato da corrispondere agli ex azionisti della società Tesla Consulting;
- Euro 556 mila riferiscono al debito per penali ricevute dalla società Basilichi nel corso del 2009 interamente contestate dalla Capogruppo;

**Nota 21.****Fondi rischi correnti e non correnti**

Al 31 dicembre 2019 i fondi rischi ed oneri in essere si riferiscono a quanto segue:

- fondi relativi a contenziosi in corso con dipendenti per Euro 1.649 mila, di cui Euro 36 mila riferiti alla Capogruppo ed Euro 1.613 mila riferiti alla Be Solutions in relazione agli oneri stimati per la chiusura del sito di Pomezia; la diminuzione è connessa ai pagamenti effettuati nell'esercizio con riferimento ai contenziosi transati.
- altri fondi rischi e oneri per un totale di Euro 7.043 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. I

decrementi con riferimento a tale voce fanno riferimento agli utilizzi effettuati in riferimento alla chiusura del sito di Pomezia e ai premi/incentivi erogati al personale nel mese di luglio 2019.

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

#### Fondi rischi correnti e non correnti

	Saldo al 31.12.2018	Incrementi	Decrementi	Effetto cambi	Saldo al 31.12.2019
Fondi rischi su penali	31				31
Fondi rischi su personale	2.598		(949)		1.649
Altri fondi rischi e oneri	4.897	4.549	(2.403)		7.043
<b>TOTALE</b>	<b>7.526</b>	<b>4.549</b>	<b>(3.352)</b>		<b>8.723</b>

#### Nota 22.

##### 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 31.12.2019	Di cui aggregazioni aziendali	Saldo al 31.12.2018
Debiti verso fornitori	12.366	320	11.839
<b>TOTALE</b>	<b>12.366</b>	<b>320</b>	<b>11.839</b>

#### Nota 23.

##### Debiti Tributarî

Il saldo al 31 dicembre 2019 è relativo ai debiti tributari residui e all'accantonamento della quota di competenza del 2019 per l'IRRES e l'IRAP, oltre che alle imposte sui redditi delle società estere, classificate nella voce altri debiti tributari.

##### Debiti tributari

	Saldo al 31.12.2019	Di cui aggregazioni aziendali	Saldo al 31.12.2018
Debiti per IRES	0	44	86
Debiti per IRAP	209	8	246
Altri debiti tributari	1.376	0	1.072
<b>TOTALE</b>	<b>1.585</b>	<b>52</b>	<b>1.404</b>

**Nota 24.****Altre passività e debiti diversi**

Le altre passività e debiti diversi ammontano al 31 dicembre 2019 ad Euro 23.759 mila come di seguito dettagliato:

**Altre passività e debiti diversi**

	Saldo al 31.12.2019	Di cui aggregazioni aziendali	Saldo al 31.12.2018
Debiti verso Istituti previdenziali e di sicurezza sociale	2.953		2.637
Debiti verso dipendenti	3.576		3.494
Debiti per Iva e ritenute	7.963		7.376
Ratei e risconti passivi	2.115		2.279
Altri Debiti	7.152	57	7.990
<b>TOTALE</b>	<b>23.759</b>	<b>57</b>	<b>23.776</b>

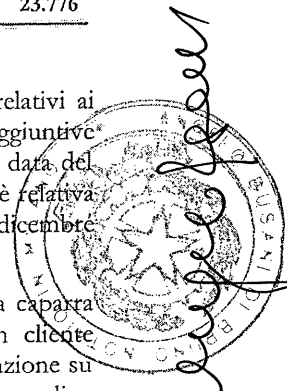
I debiti verso istituti previdenziali e di sicurezza sociale, pari ad Euro 2.953 mila, sono relativi ai contributi a carico azienda. I debiti verso dipendenti ricomprendono i ratei per mensilità aggiuntive maturati al 31 dicembre 2019 nonché la parte maturata di ferie e permessi non goduti alla data del presente bilancio. La voce ratei e risconti passivi, per un importo pari ad Euro 2.115 mila, è relativa principalmente a ricavi differiti dovuti a fatture emesse la cui competenza è successiva al 31 dicembre 2019.

La voce altri debiti, per complessivi Euro 7.152 mila, si riferisce per Euro 5.000 mila alla caparra confirmatoria ricevuta in relazione alla sottoscrizione di un contratto quadro con un cliente, rappresentato da un primario istituto bancario, oltre agli acconti da clienti relativi ad anticipazione su contratti pluriennali ed al debito verso gli amministratori, sia per competenze che per premi annuali.

La voce ricomprende inoltre Euro 518 mila riferiti alla quota a breve del residuo del prezzo relativo all'acquisizione delle quote di pertinenza di terzi della Be Shaping the Future AG ed Euro 120 mila riferiti alla quota a breve del residuo del prezzo relativo all'acquisizione delle quote di pertinenza di terzi della Q-fin GmbH (oggetto di fusione in Fimas GmbH).

**4. Analisi della composizione delle principali voci del Conto Economico****Nota 25.****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 148.546 mila rispetto a Euro 145.282 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 3.264 mila; i ricavi di competenza delle società estere si attestano ad Euro 58.334 mila.

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

#### Ricavi operativi

	Esercizio 2019	Esercizio 2018
Ricavi operativi	148.546	145.282
<b>TOTALE</b>	<b>148.546</b>	<b>145.282</b>

Si rileva che per tutte le principali tipologie di ricavi le modalità di contabilizzazione, di seguito riportate, non hanno subito modifiche a seguito dell'applicazione dal 1° gennaio 2018 del principio contabile internazionale IFRS 15 (Revenue from Contracts with Customers).

In particolare, per le principali tipologie di vendite del Gruppo i ricavi sono riconosciuti secondo i seguenti criteri:

- servizi di consulenza, al momento dell'erogazione del servizio;
- vendite licenze, al momento in cui il controllo della licenza viene trasferito alla controparte.

#### Nota 26.

##### Altri ricavi e proventi

La voce Altri ricavi e proventi per il Gruppo ammonta al 31 dicembre 2019 ad Euro 3.729 mila, contro un importo pari ad Euro 4.941 mila al 31 dicembre 2018.

Tale voce include sopravvenienze attive, recupero di spese anticipate a clienti, rimborsi assicurativi e ad altri proventi di natura residuale.

##### Altri Ricavi e proventi

	Esercizio 2019	Esercizio 2018
Altri ricavi e proventi	3.689	4.941
Contributi in conto esercizio	40	0
<b>TOTALE</b>	<b>3.729</b>	<b>4.941</b>

#### Nota 27.

##### 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 2019	Esercizio 2018
Variazione delle rimanenze materie prime, sussidiarie e di consumo	4	8
Acquisto materie prime, sussidiarie e di consumo	395	212
<b>TOTALE</b>	<b>399</b>	<b>220</b>

### Nota 28.

#### 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 2019	Esercizio 2018
Costi per servizi e prestazioni	59.658	58.744
<b>TOTALE</b>	<b>59.658</b>	<b>58.744</b>

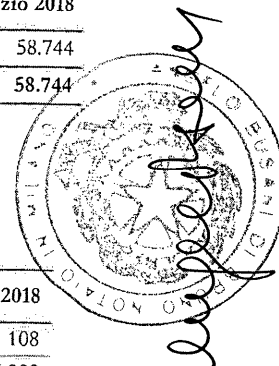
I costi per servizi sono di seguito dettagliati.

#### Costi per servizi e prestazioni

	Esercizio 2019	Esercizio 2018
Trasporti	10	108
Prestazioni di terzi, consulenze	42.036	36.332
Compensi amministratori e sindaci	3.766	4.496
Costi commerciali	4.470	4.223
Spese pulizia, vigilanza e altri servizi generali	665	1.107
Servizi di manutenzioni, assistenza	221	273
Utenze e telefonia	940	1.337
Consulenza - servizi amministrativi	2.795	3.428
Altri servizi (riaddebiti, commissioni, ecc.)	2.229	1.972
Commissioni bancarie e di factoring	627	583
Assicurazioni	264	310
Noleggi e affitti	1.635	4.575
<b>TOTALE</b>	<b>59.658</b>	<b>58.744</b>

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 ed include Euro 687 mila relativi agli accantonamenti per bonus, classificati per natura, relativi a premi pluriennali ai key-people.

La voce Compensi amministratori e sindaci include Euro 822 mila relativi agli accantonamenti per bonus, classificati per natura, relativi a premi pluriennali agli Amministratori con responsabilità strategiche.



*[Handwritten mark]*

La voce Noleggi ed affitti è relativa ai costi sostenuti dal Gruppo per l'utilizzo di beni mobili registrati ed immobili non di proprietà, sulla base di contratti di locazione o noleggi stipulati, aventi durata inferiore ai dodici mesi e/o di modesto valore, tali per cui fossero applicabili alcune semplificazioni (c.d. practical expedient) previste dall'IFRS16. Per tali contratti l'introduzione dell'IFRS16 non ha comportato la rilevazione della passività finanziaria del lease e del relativo diritto d'uso, ma i canoni di locazione sono stati rilevati a conto economico su base lineare per la durata dei rispettivi contratti.

## Nota 29.

### Costi del personale

Il dato indicato rappresenta il costo complessivo sostenuto dal Gruppo per il personale dipendente nel corso dell'esercizio 2019.

La voce Salari e stipendi è comprensiva dei ratei di mensilità aggiuntive, delle ferie e dei riposi compensativi maturati e non goduti, nonché dei premi e dei bonus erogati nel corso dell'esercizio; la voce include inoltre Euro 2.700 mila relativi agli accantonamenti per bonus al corpo professionale, classificati per natura nella voce Salari e stipendi.

Gli Oneri sociali ricomprendono tutti i contributi previdenziali di legge sulle retribuzioni; il Trattamento di fine rapporto è relativo all'accantonamento del TFR maturato nell'esercizio (a riguardo si veda anche la nota 18 "Benefici verso dipendenti (TFR)") mentre gli Altri costi del personale fanno riferimento ai costi associati al personale quali le quote associative versate a favore dei dipendenti, indennizzi e risarcimenti, fringe benefits erogati dall'impresa in varie forme a favore di alcune categorie di dipendenti e i buoni pasto (*tickets restaurant*).

### Costi del personale

	Esercizio 2019	Esercizio 2018
Salari e stipendi	57.394	55.643
Oneri sociali	13.425	13.304
Trattamento di fine rapporto	3.026	2.805
Altri costi del personale	1.611	1.464
<b>TOTALE</b>	<b>75.456</b>	<b>73.216</b>

Il numero dei dipendenti al 31 dicembre 2019, per categoria è evidenziato nella tabella seguente:

Descrizione	N. periodo corrente
Dirigenti	132
Quadri	173
Impiegati	940
Operai	0
Apprendisti	75
<b>Totale</b>	<b>1.320</b>

**Nota 30.****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 612 mila riferite principalmente a insussistenze dell'attivo determinatesi nell'esercizio in corso, altri oneri diversi di gestione per Euro 268 mila relativi a quote associative, multe, penalità derivanti dai servizi resi e imposte e tasse indirette per Euro 464 mila.

**Altri costi operativi**

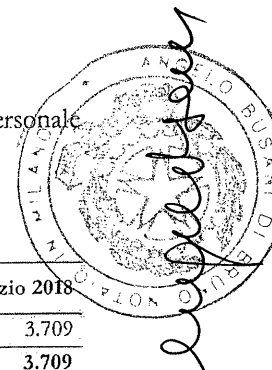
	Esercizio 2019	Esercizio 2018
Oneri diversi di gestione	1.344	1.852
<b>TOTALE</b>	<b>1.344</b>	<b>1.852</b>

**Nota 31.****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 2019	Esercizio 2018
Costi capitalizzati per lavori interni	6.249	3.709
<b>TOTALE</b>	<b>6.249</b>	<b>3.709</b>

**Nota 32.****Ammortamenti e svalutazioni**

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

**Ammortamenti e svalutazioni**

	Esercizio 2019	Esercizio 2018
Ammortamento Immobilizzazioni Materiali	826	765
Ammortamenti Attività Immateriali	4.957	4.568
Ammortamento diritti d'uso	2.896	0
<b>TOTALE</b>	<b>8.679</b>	<b>5.333</b>

**Nota 33.****Accantonamenti a fondi**

Per i dettagli si rimanda a quanto meglio specificato nel commento alla Nota 9 e 21 e al paragrafo 5.1.

**Accantonamenti a fondi**

	Esercizio 2019	Esercizio 2018
Accantonamento Fondi rischi	346	2.563
Accantonamento fondo svalutazione crediti	403	367
<b>TOTALE</b>	<b>749</b>	<b>2.930</b>

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

	Esercizio 2019	Esercizio 2018
Proventi finanziari	101	62
Oneri finanziari	(1.301)	(1.241)
Rivalutazioni (Svalutazioni) attività finanziarie	0	0
Utili (Perdite) transazioni in valuta estera	79	(20)
<b>TOTALE</b>	<b>1.121</b>	<b>1.199</b>

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 2019	Esercizio 2018
Interessi passivi c/c bancari	20	53
Interessi passivi factoring e anticipi fatture	376	352
Interessi passivi su finanziamenti	363	315
Altri oneri finanziari	542	521
<b>TOTALE</b>	<b>1.301</b>	<b>1.241</b>

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

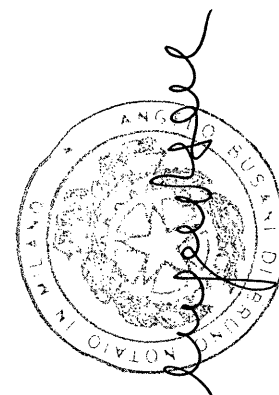
Le imposte correnti di competenza dell'esercizio si riferiscono all'imposta Irap per Euro 704 mila e all'imposta Ires per Euro 1.674 mila e le imposte sui redditi delle consociate estere per complessivi Euro 732 mila.

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 2019	Esercizio 2018
Imposte correnti	3.110	2.714
Imposte anticipate e differite	1.451	957
<b>TOTALE</b>	<b>4.561</b>	<b>3.671</b>

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	10.662	
Rettifiche di consolidamento	11.016	
<b>Risultato prima delle imposte aggregato</b>	<b>21.678</b>	
Risultato prima delle imposte società Estere	(607)	
<b>Totale</b>	<b>21.071</b>	
<b>Onere fiscale teorico (%)</b>	<b>24,00%</b>	<b>5.057</b>
<i>Differenze temporanee tassabili in esercizi successivi:</i>		
utile su cambi non realizzati nell'anno	(2)	
Ammortamento avviamenti	(1.362)	
<b>Differenze temporanee tassabili in esercizi successivi:</b>	<b>(1.364)</b>	<b>(327)</b>
<i>Differenze temporanee deducibili in esercizi successivi:</i>		
Compensi amministratori non liquidati al 31.12.2019	353	
Accantonamenti non deducibili	4.506	
Altre differenze temporanee deducibili in esercizi successivi	5	
<b>Differenze temporanee deducibili in esercizi successivi:</b>	<b>4.944</b>	<b>1.187</b>
<i>Rigiro delle differenze temporanee da esercizi precedenti:</i>		
Prestazioni di servizio non ultimate al 31.12.2018	(754)	
Utilizzo fondi	(3.847)	
Avviamento	(57)	
altre differenze temporanee deducibili in esercizi successivi	10	
<b>Rigiro delle differenze temporanee da esercizi precedenti:</b>	<b>(4.648)</b>	<b>(1.116)</b>
<i>Differenze che non si riverseranno negli esercizi successivi</i>		
Costi indeducibili in tutto o in parte	3.069	
Variazioni in diminuzione permanenti	(12.296)	
ACE	(38)	
Utilizzo perdite pregresse	(3.955)	
<b>Differenze che non si riverseranno negli esercizi successivi</b>	<b>(13.220)</b>	<b>(3.173)</b>
- Imponibile fiscale	6.783	
<b>IRES corrente sul reddito dell'esercizio</b>		<b>1.628</b>
Rettifiche imposte anni precedenti		46
<b>TOTALE IRES dell'esercizio società diritto italiano</b>		<b>1.674</b>
<b>TOTALE imposte sul reddito dell'esercizio società estere</b>		<b>732</b>
- Imponibile Irap	19.505	812
Rettifiche imposte anni precedenti Irap		(108)
<b>TOTALE IRAP</b>		<b>704</b>
<b>TOTALE IMPOSTE</b>		<b>3.110</b>

## 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 delle azioni ordinarie in circolazione. Di seguito sono esposti il risultato e le informazioni sulle azioni utilizzati ai fini del calcolo della perdita per azione base.

**Utile per Azione**

	31.12.2019	31.12.2018
Utile (Perdita) attribuibile agli azionisti ordinari della Società derivante dalla gestione delle attività in funzionamento.	6.087	5.481
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	6.087	5.481
N. azioni totale	134.897.272	134.897.272
N. azioni proprie detenute	4.786.256	2.697.975
N. azioni ordinarie in circolazione	130.111.016	132.199.297
Utile (Perdita) per azione base attribuibile agli azionisti ordinari della Capogruppo	Euro 0,05	Euro 0,04
Utile/ Perdita diluito	Euro 0,05	Euro 0,04

**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 1.649 mila, ritenuti congrui a coprire passività che possano derivare da tali contenziosi, di cui Euro 1.613 mila riferiti alla Be Solutions in relazione agli oneri stimati per la chiusura del sito di Pomezia. Si segnala che nel corso dell'esercizio è stato aperto un contenzioso con INPS per il quale la società ha stanziato Euro 326 mila relativamente a differenze contributive a debito in capo all'azienda. Avverso il provvedimento è stato presentato ricorso.

Inoltre, con riferimento al contenzioso in essere con il Gruppo Bassilichi (ex Saped Servizi S.p.A.) allo stato attuale del dibattimento si conferma che 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 non ha contabilizzato proventi e oneri non ricorrenti, ai sensi della delibera Consob 15519 del 27.7.2006. Nel corso dell'esercizio 2018 il Gruppo aveva contabilizzato proventi non ricorrenti in 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 2019 risultano essere: T.I.P. Tamburi Investment Partners S.p.A., IR Top S.r.l. e Talent Garden S.p.A..

In merito alla società Talent Garden S.p.A. nel corso del primo trimestre si è proceduto tramite la società Be Solutions S.p.A alla sottoscrizione dell'aumento di capitale per la quota riservata, portando il numero di azioni possedute a 6.029 milioni pari a 1,22% del capitale sociale della società.

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.

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 2019 con parti correlate**

	<i>Crediti</i>			<i>Debiti</i>		
	Crediti comm.li e altri	Altri Crediti	<i>Crediti Finanziari</i>	Debiti comm.li e altri	<i>Altri debiti</i>	<i>Debiti finanziari</i>
<b>Correlate</b>						
T.I.P. S.p.A	0	0	0	33	0	0
Talent Garden	0	0	0	0	0	0
IR Top	0	0	0	6	0	0
<b>Totale Correlate</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>39</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Tabella crediti e debiti al 31 Dicembre 2018 con parti correlate**

	<i>Crediti</i>			<i>Debiti</i>		
	Crediti comm.li e altri	Altri Crediti	<i>Crediti Finanziari</i>	Debiti comm.li e altri	<i>Altri debiti</i>	<i>Debiti finanziari</i>
<b>Correlate</b>						
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
<b>Totale Correlate</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



Tabella ricavi e costi esercizio 2019 con parti correlate

	<i>Ricavi</i>			Servizi	<i>Costi</i>	
	Ricavi	Altri Ricavi	Proventi Finanziari		Altri costi	Oneri finanziari
<b>Correlate</b>						
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	0	0	0
IR Top	0	0	0	33	0	0
<b>Totale Correlate</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>132</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Tabella ricavi e costi esercizio 2018 con parti correlate

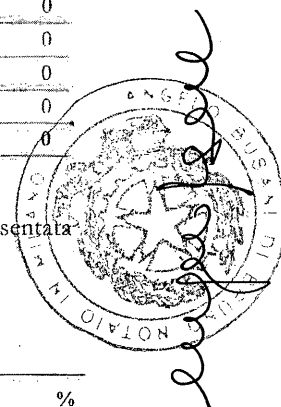
	<i>Ricavi</i>			Servizi	<i>Costi</i>	
	Ricavi	Altri Ricavi	Proventi Finanziari		Altri costi	Oneri finanziari
<b>Correlate</b>						
T.I.P. S.p.A	0	0	0	60	0	0
C. Achermann	0	0	0	39	0	0
Talent Garden	0	0	0	101	0	0
IR Top	0	0	0	30	0	0
<b>Totale Correlate</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>230</b>	<b>0</b>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

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>	31.12.2019	Valore assoluto	%	31.12.2018	Valore assoluto	%
Crediti commerciali	29.372	0	0%	27.789	0	0%
Altre attività e crediti diversi	2.836	0	0%	3.301	0	0%
Disponibilità liquide	34.185	0	0%	36.010	0	0%
Debiti finanziari ed altre passività	76.191	0	0%	66.303	0	0%
Debiti commerciali	12.333	39	0%	11.839	24	0%
<i>CONTO ECONOMICO</i>	2019	Valore assoluto	%	2018	Valore assoluto	%
Ricavi operativi	148.546	0	0%	145.282	0	0%
Costi per servizi ed altri costi	(61.002)	132	0%	(60.596)	230	0%
Oneri finanziari netti	(1.121)	0	0%	(1.199)	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.



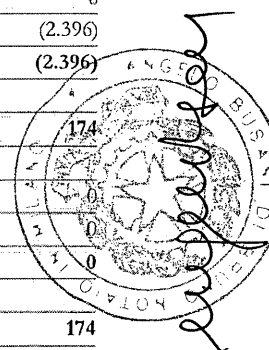
*[Handwritten signature]*

## Situazione Patrimoniale-Finanziaria Consolidata (ai sensi della delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006)

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.12.19	Di cui parti correlate	31.12.18	Di cui parti correlate
<b>ATTIVITA' NON CORRENTI</b>				
Immobili, Impianti e macchinari	2.161	0	2.201	0
Diritti d'uso	8.679	0	0	0
Avviamento	65.060	0	61.555	0
Immobilizzazioni Immateriali	19.632	0	16.446	0
Partecipazioni in altre imprese	829	0	329	0
Crediti ed altre attività non correnti	2.152	0	2.507	0
Imposte anticipate	3.303	0	4.090	0
<b>Totale attività non correnti</b>	<b>101.816</b>	<b>0</b>	<b>87.128</b>	<b>0</b>
<b>ATTIVITA' CORRENTI</b>				
Rimanenze	3	0	7	0
Crediti commerciali	29.414	0	27.789	0
Altre attività e crediti diversi	2.828	0	3.301	0
Crediti tributari per imposte dirette	890	0	391	0
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	104	0	511	0
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	34.185	0	36.010	0
<b>Totale attività correnti</b>	<b>67.424</b>	<b>0</b>	<b>68.009</b>	<b>0</b>
<b>Totale attività destinate alla dismissione</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE ATTIVITA'</b>	<b>169.240</b>	<b>0</b>	<b>155.137</b>	<b>0</b>
<b>PATRIMONIO NETTO</b>				
Capitale Sociale	27.109	0	27.109	0
Riserve	21.144	0	20.463	0
Risultato netto di competenza degli Azionisti della Controllante	6.087	0	5.481	0
<b>Patrimonio netto di Gruppo</b>	<b>54.340</b>	<b>0</b>	<b>53.053</b>	<b>0</b>
<b>Di spettanza di terzi:</b>				
Capitale e riserve	1.262	0	801	0
Risultato netto di competenza di terzi	470	0	922	0
<b>Patrimonio netto di terzi</b>	<b>1.732</b>	<b>0</b>	<b>1.723</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	<b>56.072</b>	<b>0</b>	<b>54.776</b>	<b>0</b>
<b>PASSIVITA' NON CORRENTI</b>				
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti	20.926	0	15.483	0
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti	6.214	0	0	0
Fondo rischi	1.649	0	5.255	0
Benefici verso dipendenti (TFR)	6.953	0	6.575	0
Imposte differite	7.348	0	6.714	0
Altre passività non correnti	6.717	0	6.930	0
<b>Totale Passività non correnti</b>	<b>49.807</b>	<b>0</b>	<b>40.957</b>	<b>0</b>
<b>PASSIVITA' CORRENTI</b>				
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti	15.572	0	20.114	0
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti	3.004	0	0	0
Debiti commerciali	12.366	39	11.839	24
Fondi rischi correnti	7.075	0	2.271	0
Debiti tributari	1.585	0	1.404	0
Altre passività e debiti diversi	23.759	0	23.776	0
<b>Totale Passività correnti</b>	<b>63.361</b>	<b>39</b>	<b>59.404</b>	<b>24</b>
<b>Totale Passività destinate alla dismissione</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE PASSIVITA'</b>	<b>113.168</b>	<b>39</b>	<b>100.361</b>	<b>24</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO E PASSIVITA'</b>	<b>169.240</b>	<b>39</b>	<b>155.137</b>	<b>24</b>

## Conto Economico Consolidato

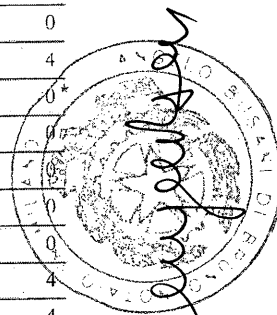
<i>Valori in migliaia di Euro</i>	FY 2019	Di cui parti correlate	Di cui (oneri) proventi non ricorrenti	FY 2018	Di cui parti correlate	Di cui (oneri) proventi non ricorrenti
Ricavi operativi	148.546			145.282	0	0
Altri ricavi e proventi	3.729			4.941	0	2.570
<b>Totale Ricavi</b>	<b>152.275</b>			<b>150.223</b>	<b>0</b>	<b>2.570</b>
Materie prime e materiali di consumo	(399)			(220)	0	0
Costi per servizi e prestazioni	(59.658)	(132)		(57.154)	(230)	0
Costi del Personale	(75.456)			(71.142)	0	0
Altri costi operativi	(1.344)			(1.852)	0	0
Costi capitalizzati per lavori interni	6.249			3.709	0	0
<i>Ammortamenti e Svalutazioni:</i>						
Ammortamenti Immobilizzazioni Materiali	(826)			(765)	0	0
Ammortamenti Attività Immateriali	(4.957)			(4.568)	0	0
Ammortamenti Diritti d'uso	(2.896)			(364)	0	0
Accantonamenti a fondi	(749)			(6.594)	0	(2.396)
<b>Totale Costi Operativi</b>	<b>(140.036)</b>	<b>(132)</b>		<b>(138.950)</b>	<b>(230)</b>	<b>(2.396)</b>
<b>Risultato Operativo</b>	<b>12.239</b>	<b>(132)</b>		<b>11.273</b>	<b>(230)</b>	<b>174</b>
Proventi finanziari	101			62	0	0
Oneri finanziari	(1.222)			(1.261)	0	0
<b>Totale Oneri /Proventi finanziari</b>	<b>(1.121)</b>			<b>(1.199)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>11.118</b>	<b>(132)</b>		<b>10.074</b>	<b>(230)</b>	<b>174</b>
Imposte sul reddito correnti	(3.110)			(2.714)	0	0
Imposte anticipate e differite	(1.451)			(957)	0	0
<b>Totale Imposte sul reddito</b>	<b>(4.561)</b>			<b>(3.671)</b>	<b>0</b>	<b>174</b>
<b>Risultato netto derivante da attività in funzionamento</b>	<b>6.557</b>			<b>6.403</b>	<b>(230)</b>	<b>174</b>
Risultato netto derivante da attività destinate alla dismissione	0			0	0	0
<b>Risultato netto</b>	<b>6.557</b>	<b>(132)</b>		<b>6.403</b>	<b>(230)</b>	<b>174</b>
Risultato netto di competenza di Terzi	470			922	0	0
<b>Risultato netto di competenza degli Azionisti della Controllante</b>	<b>6.087</b>			<b>5.481</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



1. **Introduction**  
2. **Background**  
3. **Methodology**  
4. **Results**  
5. **Discussion**  
6. **Conclusion**  
7. **References**  
8. **Appendix**  
9. **Index**  
10. **Table of Contents**

## Rendiconto finanziario Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	2019	Di cui parti correlate	2018	Di cui parti correlate
Risultato netto	6.557	0	6.403	0
Ammortamenti e svalutazioni	8.679	0	5.333	0
Variazioni non monetarie TFR	837	0	220	0
Oneri finanziari netti a conto economico	1.198	0	1.240	0
Imposte dell'esercizio	3.110	0	2.714	0
Imposte differite e anticipate	1.451	0	957	0
Perdite attività correnti e accantonamenti	4.958	0	6.958	0
Rilascio fondo rischi	(408)	0	(507)	0
Incrementi di Immobilizzazioni per lavori interni	(6.249)	0	(3.709)	0
Altre variazioni non monetarie	(55)	0	(50)	0
Differenze cambi da conversione	(28)	0	(6)	0
<b>Flusso monetario della gestione economica</b>	<b>20.050</b>	<b>0</b>	<b>19.553</b>	<b>0</b>
Variazioni rimanenze	4	0	8	0
Variazioni crediti commerciali	(1.205)	0	(2.245)	0
Variazione debiti commerciali	207	15	45	4
Utilizzi fondi rischi e svalutazione	(3.352)	0	(835)	0
Altre variazioni delle attività e passività correnti	(1.146)	0	497	0
Imposte sul reddito pagate	(1.908)	0	(468)	0
TFR liquidato	(973)	0	(641)	0
Altre Variazioni delle attività e passività non correnti	(951)	0	(753)	0
<b>Variazione del circolante</b>	<b>(9.324)</b>	<b>15</b>	<b>(4.392)</b>	<b>4</b>
<b>Flusso monetario da (per) attività operative</b>	<b>10.726</b>	<b>15</b>	<b>15.161</b>	<b>4</b>
(Acquisto) di immobili, impianti e macchinari al netto delle cessioni	(747)	0	(968)	0
(Acquisto) di attività immateriali al netto delle cessioni	(1.562)	0	(119)	0
Flusso di cassa per aggregazioni aziendali al netto della cassa acquisita	(1.936)	0	(1.339)	0
(Acq)/cessione di partecipazioni e titoli	(500)	0	67	0
<b>Flusso monetario da (per) attività d'investimento</b>	<b>(4.745)</b>	<b>0</b>	<b>(2.359)</b>	<b>0</b>
Variazione attività finanziarie correnti	407	0	216	0
Variazione passività finanziarie correnti	(4.498)	0	3.048	0
Pagamento per oneri finanziari	(1.165)	0	(1.156)	0
Variazione passività finanziarie non correnti	5.444	0	3.397	0
Rimborsi delle passività per leasing	(2.535)	0	0	0
Cassa pagata per acquisto quota pertinenza di terzi	(283)	0	0	0
Cassa pagata per acquisto azioni proprie	(2.290)	0	(2.366)	0
Distribuzione dividendi ad azionisti del Gruppo	(2.896)	0	(2.698)	0
Apporti di capitale da Terzi Azionisti	10	0	0	0
<b>Flusso monetario da (per) attività di finanziamento</b>	<b>(7.806)</b>	<b>0</b>	<b>441</b>	<b>0</b>
<b>Flusso monetario da (per) attività di dismissione</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flussi di disponibilità liquide</b>	<b>(1.825)</b>	<b>15</b>	<b>13.243</b>	<b>4</b>
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	36.010	0	22.767	0
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	34.185	0	36.010	0
<b>Incremento (decremento) disponibilità liquide nette</b>	<b>(1.825)</b>	<b>0</b>	<b>13.243</b>	<b>0</b>



## 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 S.p.z.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 (PLN)	(57)	70
Grivna Ucraina (UAH)	(6)	7
Leu Rumeno (RON)	(66)	81
Sterlina Inglese (GBP)	114	(139)
Franco Svizzero (CHF)	(50)	61
<b>Totale</b>	<b>(65)</b>	<b>80</b>

In conseguenza di un ipotetico aumento di tutti i tassi del dieci percento l'effetto complessivo sarebbe stato negativo di Euro 65 mila, contro un effetto positivo pari ad Euro 80 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 47,8% dei ricavi operativi.

La massima esposizione teorica al rischio di credito per il Gruppo al 31 dicembre 2019 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, due contratti di swap a copertura del rischio di tasso di interesse su un finanziamento chirografario ottenuto di Euro 10 milioni per una durata di cinque anni e, infine, un contratto swap a copertura del rischio di interesse su un finanziamento chirografario di Euro 4 milioni. Le tabelle riportate nelle sezioni relative ai debiti finanziari correnti e non correnti mostrano il valore contabile, per scadenza, degli strumenti finanziari della Società e del Gruppo che sono esposti al rischio di tasso di interesse.

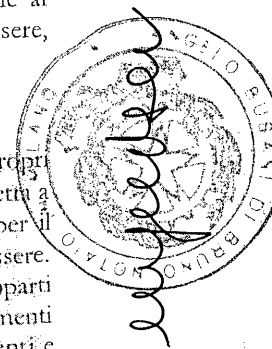
Un'ipotetica istantanea e sfavorevole variazione dei tassi di interesse dell'1% applicabile ai finanziamenti in essere al 31 dicembre 2019, considerando anche le coperture già in essere, comporterebbe un maggior onere netto ante imposte su base annua pari ad Euro 80 mila.

- **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 costretti 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.

- **Informazioni integrative sugli strumenti finanziari e politiche di gestione dei rischi**

Nei prospetti seguenti sono fornite, separatamente per i due esercizi a confronto, le informazioni integrative richieste dall'IFRS 7 al fine di valutare la rilevanza degli strumenti finanziari con riferimento alla situazione patrimoniale, finanziaria ed al risultato economico del Gruppo.



### Categorie di attività e passività finanziarie

Di seguito si riporta la ripartizione del valore contabile di attività e passività finanziarie nelle categorie previste dal principio contabile IFRS 9.

#### Attività finanziarie al 31.12.2019

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Attività finanziarie per strumenti derivati	Attività finanziarie al costo ammortizzato	Attività finanziarie FVOCI	Valore di bilancio	Note esplicative
<b>ALTRE ATTIVITA' FINANZIARIE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>829</b>	<b>829</b>	
Partecipazioni			829	829	5
Altri crediti e attività finanziarie		0		0	
Crediti finanziari (quota oltre 12 mesi)		0		0	
<b>CREDITI COMMERCIALI</b>	<b>0</b>	<b>29.414</b>	<b>0</b>	<b>29.414</b>	
Crediti verso clienti		29.414		29.414	9
<b>ALTRI CREDITI /ATTIVITA' CORRENTI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>ATTIVITA' FINANZIARIE CORRENTI</b>	<b>0</b>	<b>104</b>	<b>0</b>	<b>104</b>	
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti		104		104	12
Titoli e attività finanziarie		0		0	
<b>DISPONIBILITA' LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI</b>	<b>0</b>	<b>34.185</b>	<b>0</b>	<b>34.185</b>	
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti		34.185		34.185	13
<b>TOTALE ATTIVITA' FINANZIARIE</b>	<b>0</b>	<b>63.703</b>	<b>829</b>	<b>64.532</b>	

#### Passività finanziarie al 31.12.2019

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Passività finanziarie per strumenti derivati	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Valore di bilancio	Note esplicative
<b>DEBITI E PASSIVITA' FINANZIARIE NON CORRENTI</b>	<b>(168)</b>	<b>(26.972)</b>	<b>(27.140)</b>	
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti		(20.758)	(20.758)	15
Derivati di copertura	(168)		(168)	15
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti		(6.214)	(6.214)	17
Altre passività finanziarie		0	0	
<b>PASSIVITA' CORRENTI</b>	<b>(1)</b>	<b>(30.941)</b>	<b>(30.942)</b>	
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti		(15.571)	(15.571)	16
Derivati di copertura	(1)		(1)	16
Debiti commerciali		(12.327)	(12.327)	22
Debiti verso parti correlate		(39)	(39)	22
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti		(3.004)	(3.004)	17
<b>ALTRE PASSIVITA' FINANZIARIE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
Altre passività finanziarie		0	0	
Debiti finanziari verso parti correlate		0	0	
<b>TOTALE PASSIVITA' FINANZIARIE</b>	<b>(169)</b>	<b>(57.913)</b>	<b>(58.082)</b>	



## Attività finanziarie al 31.12.2018

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Attività finanziarie per strumenti derivati	Attività finanziarie al costo ammortizzato	Attività finanziarie FVOCI	Valore di bilancio	Note esplicative
<b>ALTRE ATTIVITA' FINANZIARIE</b>	0	0	329	329	
Partecipazioni			329	329	5
Altri crediti e attività finanziarie		0		0	
Crediti finanziari (quota oltre 12 mesi)		0		0	
<b>CREDITI COMMERCIALI</b>	0	27.789	0	27.789	
Crediti verso clienti		27.789		27.789	9
<b>ALTRI CREDITI /ATTIVITA' CORRENTI</b>	0	0	0	0	
<b>ATTIVITA' FINANZIARIE CORRENTI</b>	0	511	0	511	
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti		511		511	12
Titoli e attività finanziarie		0		0	
<b>DISPONIBILITA' LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI</b>	0	36.010	0	36.010	
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti		36.010		36.010	13
<b>TOTALE ATTIVITA' FINANZIARIE</b>	0	64.310	329	64.639	

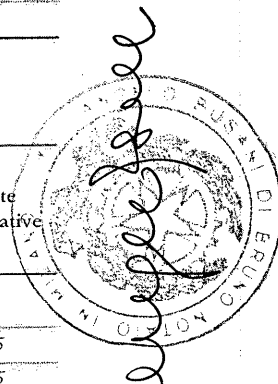
## Passività finanziarie al 31.12.2018

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Passività finanziarie per strumenti derivati	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Valore di bilancio	Note esplicative
<b>DEBITI E PASSIVITA' FINANZIARIE NON CORRENTI</b>	(97)	(15.386)	(15.483)	
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti		(15.386)	(15.386)	15
Derivati di copertura	(97)		(97)	15
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti		0	0	
Altre passività finanziarie		0	0	
<b>PASSIVITA' CORRENTI</b>	0	(31.953)	(31.953)	
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti		(20.114)	(20.114)	16
Derivati di copertura		0	0	16
Debiti commerciali		(11.815)	(11.815)	22
Debiti verso parti correlate		(24)	(24)	22
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti		0	0	
<b>ALTRE PASSIVITA' FINANZIARIE</b>	0	0	0	
Altre passività finanziarie		0	0	
Debiti finanziari verso parti correlate		0	0	
<b>TOTALE PASSIVITA' FINANZIARIE</b>	(97)	(47.339)	(47.436)	

Si precisa che il fair value di strumenti derivati fa riferimento a tecniche valutative già descritte in precedenza.

Per le attività e passività finanziarie iscritte in bilancio al fair value si riporta nella tabella seguente la classificazione, in funzione della natura dei parametri finanziari utilizzati nella determinazione del fair value, sulle base della scala gerarchica prevista dal principio:

- livello I: prezzi quotati su mercati attivi per strumenti identici;



Handwritten signature or mark.

- livello II: variabili diverse da prezzi quotati in mercati attivi che sono osservabili sia direttamente (come nel caso dei prezzi) sia indirettamente (ovvero derivati dai prezzi);
- livello III: variabili che non si basano su valori di mercato osservabili

<i>Voce di bilancio al 31 dicembre 2019</i>						
	Valore di bilancio	Livello I	Livello II	Livello III	Totale fair value	Note esplicative
<b>Partecipazioni</b>						
<b>Derivati di copertura su strumenti di equity</b>	0	0	0	829	829	5
- Put					0	
- Call					0	
<b>Derivati designati per il cash flow hedge</b>	(169)	0	(169)	0	(169)	
- Contratti forward					0	
- IRS su tassi contratto su finanziamento Unicredit	(81)		(81)		(81)	15-16
- IRS su tassi contratto su finanziamento BPM 7 mln	(1)		(1)		(1)	15-16
- IRS su tassi contratto su finanziamento BPM 10 mln	(87)		(87)		(87)	15-16
<i>Voce di bilancio al 31 dicembre 2018</i>						
	Valore di bilancio	Livello I	Livello II	Livello III	Totale fair value	Note esplicative
<b>Partecipazioni</b>						
<b>Derivati di copertura su strumenti di equity</b>	0	0	0	329	329	5
- Put					0	
- Call					0	
<b>Derivati designati per il cash flow hedge</b>	(97)	0	(97)	0	(97)	
- Contratti forward					0	
- IRS su tassi contratto su finanziamento Unicredit					0	
- IRS su tassi contratto su finanziamento BPM 7 mln	(11)		(11)		(11)	15-16
- IRS su tassi contratto su finanziamento BPM 10 mln	(86)		(86)		(86)	15-16

### 5.5. Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche ed inusuali

Il Gruppo non ha posto in essere nel 2019 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 2019 ammontano complessivamente ad Euro 285 mila (Euro 279 mila nell'esercizio precedente), di cui Euro 15 mila relativi all'attività di revisione limitata della "Dichiarazione non finanziaria al 31.12.2019".

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 2019

A partire dal mese di gennaio 2020, lo scenario nazionale e internazionale è stato caratterizzato dalla diffusione del Covid19 e dalle conseguenti misure restrittive per il suo contenimento, poste in essere da parte delle autorità pubbliche dei Paesi interessati. Tali circostanze, straordinarie per natura ed estensione, stanno avendo ripercussioni, dirette e indirette, sull'attività economica creando un contesto di generale incertezza, le cui evoluzioni e i relativi effetti non risultano ancora totalmente prevedibili.

Nello specifico, stante la particolare tipologia del mercato di riferimento del Gruppo Be – solo Istituzioni Finanziarie di rilevante dimensione - e la visibilità attuale circa il decorso della Pandemia Covid 19 essa è attesa avere limitato impatto nella prima parte dell'anno. Tutte le maggiori Istituzioni finanziarie hanno accelerato le proprie strategie di passaggio al digitale ed il nostro Gruppo sta cercando di offrire pieno supporto a tutti i propri clienti.

Un più compiuto giudizio circa l'andamento atteso del mercato sarà formulato al termine del primo semestre. Al momento non vi sono ragioni per non confermare le stime circa gli obiettivi del 2020 e, più in generale, quelle dell'intero Piano di Industria 2020-2022.

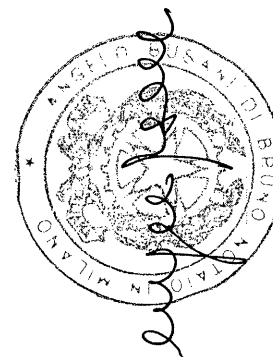
A livello operativo, in linea con quanto stabilito dal DPCM del 09/03/20 la maggior parte dell'azienda lavora in modalità "smartworking" e sono state potenziate le dotazioni tecnologiche a supporto dell'operatività remota. La continuità è ovunque garantita. I siti di nearshoring sono stati attivati, per ogni eventuale necessità, sui centri di competenza in Polonia ed in Romania, ma al momento non vi è stato motivo alcuno per il trasferimento di attività. Be è in costante contatto anche con le Autorità ed i presidi sanitari per monitorare l'evoluzione delle misure necessarie al contenimento della pandemia, con la salute dei suoi clienti e dei suoi dipendenti come priorità assoluta.

Tutto il Gruppo Be sosterrà con il massimo impegno lo sforzo del Sistema Italia nel tornare al più presto al massimo livello di competitività.

Il calendario finanziario 2020, così come comunicato, è attualmente confermato.

Milano, 12 marzo 2020.

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



## Attestazione del Bilancio Consolidato 2019 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 "Bc Think, Solve, Execute S.p.A.", in breve "Bc 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 2019.
  
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 2020

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

*Manuela Mascarini*

/s/ 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 2019, 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 esplicative 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 2019, 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 2019 avviamenti per complessivi Euro 65,1 milioni allocati alle "cash generating unit" (CGU) Business Consulting e ICT Services, 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 2020 - 2022, la stima del valore terminale e 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 3 del bilancio consolidato riporta l'informativa in merito alla voce in oggetto e alle modalità di svolgimento del test di impairment, ivi incluse le analisi di sensitività predisposte dalla Direzione.

---

### **Procedure di revisione svolte**

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

- 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);
- analisi 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.

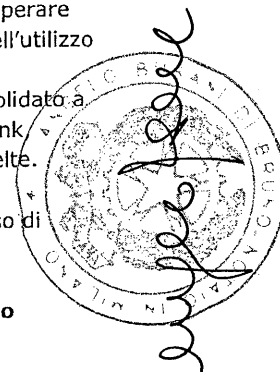
Il Collegio Sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria del Gruppo.

## **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 2019, 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 2019 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 2019 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.

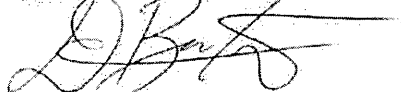
**Dichiarazione ai sensi dell'art. 4 del Regolamento Consob di attuazione del D.Lgs. 30 dicembre 2016, n.254**

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.

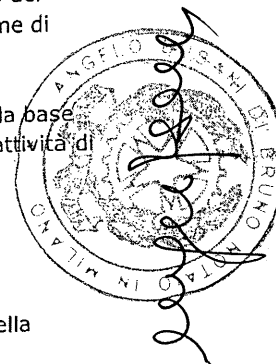
Ai sensi dell'art. 3, comma 10, del D.Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, tale dichiarazione è oggetto di separata attestazione di conformità da parte nostra.

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.



**Davide Bertoia**  
Socio

Milano, 30 marzo 2020





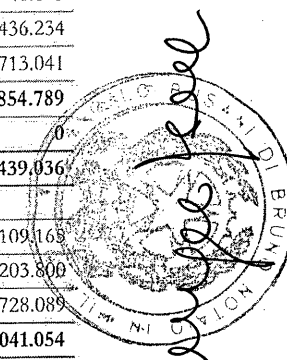
## Bilancio di Esercizio della Capogruppo

A handwritten signature in black ink, located in the bottom right corner of the page.

## A. Situazione Patrimoniale-Finanziaria

Valori in Euro	Note	31.12.2019	31.12.2018
<b>ATTIVITA' NON CORRENTI</b>			
Immobili, Impianti e macchinari	1	1.344	2.623
Diritti d'uso	2	124.816	0
Avviamento	3	10.170.000	10.170.000
Attività Immateriali	4	4.083	6.833
Partecipazioni in imprese controllate	5	43.248.964	34.198.964
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie non correnti	6	919.908	0
Crediti ed altre attività non correnti	7	712.222	562.222
Imposte anticipate	8	722.354	1.643.605
<b>Totale attività non correnti</b>		<b>55.903.691</b>	<b>46.584.247</b>
<b>ATTIVITA' CORRENTI</b>			
Crediti commerciali	9	5.093.053	4.262.269
Altre attività e crediti diversi	10	15.852.003	12.396.572
Crediti tributari per imposte dirette	11	46.673	46.673
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	12	10.957.755	19.436.234
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	13	26.280.598	25.713.041
<b>Totale attività correnti</b>		<b>58.230.082</b>	<b>61.854.789</b>
<b>Totale attività destinate alla dismissione</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE ATTIVITA'</b>		<b>114.133.773</b>	<b>108.439.036</b>
<b>PATRIMONIO NETTO</b>			
Capitale Sociale		27.109.165	27.109.165
Riserve		10.686.282	14.203.800
Risultato netto		5.204.304	1.728.089
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	14	<b>42.999.751</b>	<b>43.041.054</b>
<b>PASSIVITA' NON CORRENTI</b>			
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti	15	20.926.421	15.418.268
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti	16	60.614	0
Fondi rischi e oneri futuri	17	36.078	2.858.078
Benefici verso dipendenti (TFR)	18	177.374	168.305
Imposte differite	19	2.930.994	2.930.994
Altre passività non correnti	20	556.222	556.222
<b>Totale Passività non correnti</b>		<b>24.687.703</b>	<b>21.931.867</b>
<b>PASSIVITA' CORRENTI</b>			
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti	21	32.153.167	34.162.670
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti	16	64.167	0
Debiti commerciali	22	2.307.638	1.956.238
Fondi rischi correnti	23	4.253.730	0
Debiti tributari	24	1.022.166	361.046
Altre passività e debiti diversi	25	6.645.452	6.986.161
<b>Totale Passività correnti</b>		<b>46.446.320</b>	<b>43.466.115</b>
<b>Totale Passività destinate alla dismissione</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE PASSIVITA'</b>		<b>71.134.023</b>	<b>65.397.982</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO E PASSIVITA'</b>		<b>114.133.773</b>	<b>108.439.036</b>

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 sebbene di situazione patrimoniale-finanziaria riportato nella nota 5.4



*[Handwritten signature]*

## B. Conto Economico

Valori in Euro	Note	FY 2019	FY 2018
Ricavi operativi			
Altri ricavi proventi	26	4.489.523	4.581.544
<b>Totale Ricavi operativi</b>	27	<b>1.459.431</b>	<b>2.233.266</b>
Materie prime e materiali di consumo		<b>5.948.953</b>	<b>6.814.810</b>
Costi per servizi e prestazioni	28	(762)	(1.696)
Costi del Personale	29	(7.996.296)	(8.853.735)
Altri costi operativi	30	(3.689.046)	(3.577.950)
	31	(201.604)	(330.381)
<i>Ammortamenti, accantonamenti e Svalutazioni:</i>			
Ammortamenti Immobili, Impianti e macchinari	32	(1.181)	(1.514)
Ammortamenti Attività Immateriali	32	(3.750)	(3.667)
Ammortamenti Diritto d'uso	32	(55.600)	0
Perdita di valore di attività correnti	33	(50.000)	0
<b>Totale Costi Operativi</b>		<b>(11.998.239)</b>	<b>(12.768.943)</b>
<b>Risultato Operativo</b>		<b>(6.049.285)</b>	<b>(5.954.133)</b>
Proventi finanziari		10.772.677	7.674.508
Oneri finanziari	34	(445.995)	(423.645)
Svalutazioni attività finanziarie	34	0	(738.329)
<b>Totale Oneri / Proventi finanziari</b>		<b>10.326.682</b>	<b>6.512.534</b>
<b>Risultato prima delle imposte</b>		<b>4.277.397</b>	<b>558.401</b>
Imposte sul Reddito correnti		1.867.047	3.205.764
Imposte anticipate e differite	35	(940.141)	(2.036.076)
<b>Totale imposte sul reddito</b>	35	<b>926.907</b>	<b>1.169.688</b>
<b>Risultato netto derivante da attività in funzionamento</b>		<b>5.204.304</b>	<b>1.728.089</b>
<b>Risultato netto derivante da attività destinate alla dismissione</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Risultato netto</b>		<b>5.204.304</b>	<b>1.728.089</b>

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.

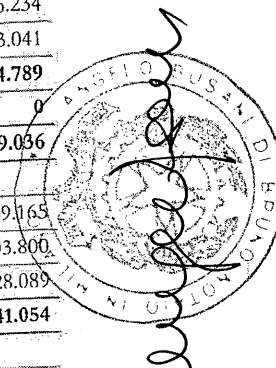
## C. Conto Economico Complessivo

Valori in Euro	FY 2019	FY 2018
<b>Risultato netto</b>	<b>5.204.304</b>	<b>1.728.089</b>
<i>Voci che non saranno successivamente riclassificate in conto economico</i>		
Utili (perdite) attuariali su benefici per i dipendenti	(6.930)	3.665
Effetto fiscale relativo agli utili (perdite) attuariali	1.663	(880)
<i>Voci che saranno successivamente riclassificate in conto economico quando siano soddisfatte determinate condizioni</i>		
Utili (perdite) derivanti da strumenti di copertura	(54.550)	(51.400)
Utili (perdite) derivanti dalla rideterminazione (fair value) di attività finanziarie disponibili alla vendita	0	0
<b>Altre componenti di conto economico complessivo</b>	<b>(59.816)</b>	<b>(48.615)</b>
<b>Risultato netto complessivo</b>	<b>5.144.487</b>	<b>1.679.474</b>

## A. Situazione Patrimoniale-Finanziaria

Valori in Euro	Note	31.12.2019	31.12.2018
<b>ATTIVITA' NON CORRENTI</b>			
Immobili, Impianti e macchinari	1	1.344	2.623
Diritti d'uso	2	124.816	0
Avviamento	3	10.170.000	10.170.000
Attività Immateriali	4	4.083	6.833
Partecipazioni in imprese controllate	5	43.248.964	34.198.964
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie non correnti	6	919.908	0
Crediti ed altre attività non correnti	7	712.222	562.222
Imposte anticipate	8	722.354	1.643.605
<b>Totale attività non correnti</b>		<b>55.903.691</b>	<b>46.584.247</b>
<b>ATTIVITA' CORRENTI</b>			
Crediti commerciali	9	5.093.053	4.262.269
Altre attività e crediti diversi	10	15.852.003	12.396.572
Crediti tributari per imposte dirette	11	46.673	46.673
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	12	10.957.755	19.436.234
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	13	26.280.598	25.713.041
<b>Totale attività correnti</b>		<b>58.230.082</b>	<b>61.854.789</b>
<b>Totale attività destinate alla dismissione</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE ATTIVITA'</b>		<b>114.133.773</b>	<b>108.439.036</b>
<b>PATRIMONIO NETTO</b>			
Capitale Sociale		27.109.165	27.109.165
Riserve		10.686.282	14.203.800
Risultato netto		5.204.304	1.728.089
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	14	<b>42.999.751</b>	<b>43.041.054</b>
<b>PASSIVITA' NON CORRENTI</b>			
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti	15	20.926.421	15.418.268
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti	16	60.614	0
Fondi rischi e oneri futuri	17	36.078	2.858.078
Benefici verso dipendenti (TFR)	18	177.374	168.305
Imposte differite	19	2.930.994	2.930.994
Altre passività non correnti	20	556.222	556.222
<b>Totale Passività non correnti</b>		<b>24.687.703</b>	<b>21.931.867</b>
<b>PASSIVITA' CORRENTI</b>			
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti	21	32.153.167	34.162.670
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti	16	64.167	0
Debiti commerciali	22	2.307.638	1.956.238
Fondi rischi correnti	23	4.253.730	0
Debiti tributari	24	1.022.166	361.046
Altre passività e debiti diversi	25	6.645.452	6.986.161
<b>Totale Passività correnti</b>		<b>46.446.320</b>	<b>43.466.115</b>
<b>Totale Passività destinate alla dismissione</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE PASSIVITA'</b>		<b>71.134.023</b>	<b>65.397.982</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO E PASSIVITA'</b>		<b>114.133.773</b>	<b>108.439.036</b>

Gli effetti delle operazioni cui le parti coinvolte 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



## 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
<b>PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2017</b>	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)
<b>Risultato netto complessivo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(48.615)</b>	<b>0</b>	<b>1.728.089</b>	<b>1.679.474</b>
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)
<b>PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2018</b>	27.109.165	454.304	15.168.147	1.687.354	(2.365.955)	(740.050)	0	1.728.089	43.041.054
Risultato netto	0	0	0	0	0	0	0	5.204.304	5.204.304
Altre componenti di conto economico complessivo	0	0	0	0	0	(59.816)	0	0	(59.816)
<b>Risultato netto complessivo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(59.816)</b>	<b>0</b>	<b>5.204.304</b>	<b>5.144.488</b>
Acquisto azioni proprie	0	0	0	0	(2.289.790)	0	0	0	(2.289.790)
Destinazione risultato es precedente	0	86.404	0	0	0	0	1.641.685	(1.728.089)	0
Distribuzione Dividendi	0	0	0	(1.254.316)	0	0	(1.641.685)	0	-2.896.001
<b>PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2019</b>	27.109.165	540.708	15.168.147	433.038	(4.655.745)	(799.866)	0	5.032.144	42.999.751

## 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 2019 è stato autorizzato per la pubblicazione dal Consiglio di Amministrazione del 12 marzo 2020. Be S.p.A. ha predisposto anche il Bilancio Consolidato del Gruppo Be al 31 dicembre 2019.

### 2. Criteri di valutazione e principi contabili

#### 2.1 Criteri di redazione

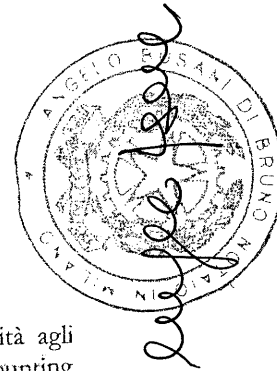
Il bilancio d'esercizio di Be S.p.A. al 31 Dicembre 2019 è stato redatto in conformità agli International Financial Reporting Standards (IFRS) emessi dall' International Accounting Standard Board ("IASB") e omologati dall' Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs 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 2020-2022 è stato predisposto dagli Amministratori ai fini dell'*Impairment test* approvato dal Consiglio di Amministrazione del 19 febbraio 2020 (di seguito "Piano 2020-2022") 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 2020-2022, seppure ragionevoli, presentino profili di incertezza a causa dell'aleatorietà connessa alla realizzazione di eventi futuri ed alle caratteristiche dei mercati di riferimento, sia per



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

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

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

### 2.3 Informativa sulla valutazione in ordine al presupposto della continuità aziendale

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

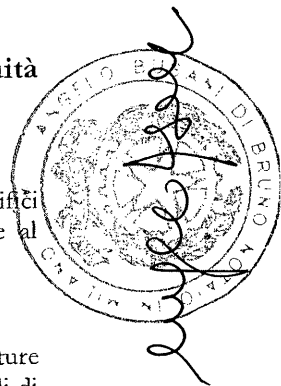
#### Piano 2020-2022

Il Piano 2020-2022 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 2019 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 2019 la società ha provveduto a rimborsare le quote previste dei finanziamenti in essere. Per maggiori informazioni si rimanda a quanto indicato alle note 15 e 21.



## 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 verificassero 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.

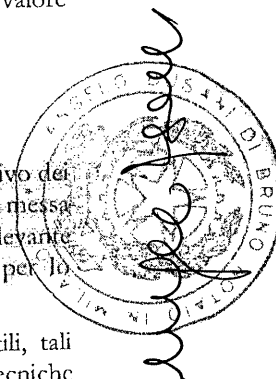
Qualora parti significative di tali attività materiali abbiano differenti vite utili, tali componenti sono ammortizzati separatamente. Le aliquote economico-tecniche utilizzate sono le seguenti:

#### Aliquote economiche-tecniche

Descrizione bene	Aliquota
<b>Altri beni:</b>	
Mobili e macchine d'ufficio	12%
Macchine elettroniche d'ufficio	20%

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

Nel definire il valore d'uso, i flussi finanziari futuri attesi sono attualizzati utilizzando un tasso di sconto ante imposte che riflette la stima corrente del mercato riferito al costo del denaro rapportato al tempo e ai rischi specifici dell'attività. Per un'attività che non



genera flussi finanziari ampiamente indipendenti, il valore di realizzo è determinato in relazione all'unità generatrice di flussi finanziari cui tale attività appartiene. 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 valore nominale e successivamente ridotto per le eventuali perdite di valore determinato in accordo con quanto descritto nella nota 2.4.4 e nota 2.4.17. I crediti commerciali la cui scadenza non rientra nei normali termini commerciali e che non sono produttivi di interessi, vengono attualizzati.



A handwritten signature in black ink, located at the bottom right of the page.

#### 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 adempita, cancellata o scaduta.

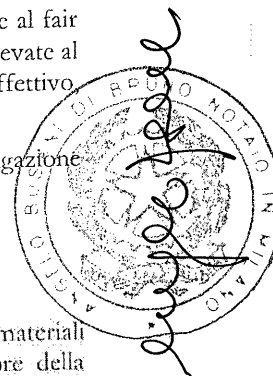
#### 2.4.14 Beni in leasing

I beni acquisiti tramite contratti di locazione sono iscritti tra le immobilizzazioni materiali in un'apposita voce denominata "Diritti d'uso" per un importo pari al valore della passività finanziaria determinato sulla base del valore attuale dei pagamenti futuri attualizzati utilizzando per ciascun contratto l'*incremental borrowing rate*. Il debito viene progressivamente ridotto in base al piano di rimborso delle quote capitale incluso nei canoni contrattualmente previsti, la quota interessi viene invece iscritta nel conto economico e classificata tra gli oneri finanziari. Il valore del diritto d'uso viene sistematicamente ammortizzato in base ai termini di scadenza dei contratti di locazione considerando anche la probabilità di rinnovo del contratto in caso di presenza di un'opzione di rinnovo enforceable. I canoni relativi a contratti di locazione che hanno durata pari o inferiore a 12 mesi ed i contratti in cui l'attività sottostante è di modesto valore sono iscritti a quote costanti nel conto economico in base alla durata del contratto.

#### 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.



PAGINA NON UTILIZZATA



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.).

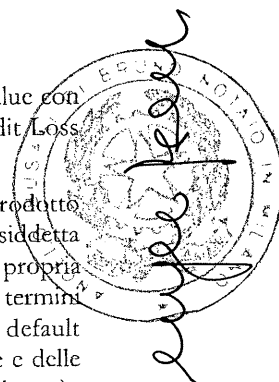
La recuperabilità dei crediti finanziari concessi a società controllate è valutata considerando anche gli esiti delle iniziative industriali sottostanti e gli scenari macroeconomici dei Paesi in cui le partecipate operano.

#### 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"), con la controllata: Juniper S.r.l per il triennio 2019-2021.

Si ricorda che con il decreto legislativo del 14 settembre 2015 n.147 (c.d. decreto Internazionalizzazione) ha introdotto il regime della c.d. "branch exemption", ovvero l'opzione per l'esenzione dei redditi (e delle perdite) delle stabili organizzazioni estere, il cui assoggettamento ad imposizione è, pertanto, effettuato esclusivamente nello Stato di localizzazione della stabile organizzazione. La Società iBe Think Solve Execute Ltd-Italian Branch ha aderito a tale opzione fino all'anno 2020.

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.

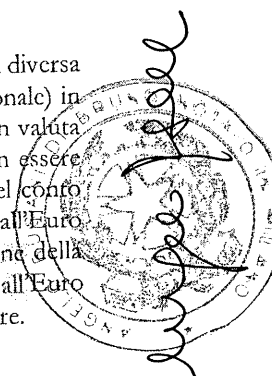
Sulla base di tale accordo a fronte del reddito imponibile conseguito e trasferito alla società Controllante, la società Controllata si obbliga a riconoscere alla società Controllante medesima "conguagli per imposte" pari alla somma delle relative imposte dovute sul reddito trasferito.

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 e operazioni di copertura

Gli strumenti finanziari derivati, inclusi quelli impliciti (Embedded derivative) sono attività e passività rilevate al fair value secondo lo IAS 39.

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

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

Quando i derivati coprono il rischio di variazione dei flussi di cassa degli strumenti oggetto di copertura (cash flow hedge), le variazioni del fair value dei derivati considerate

efficaci sono inizialmente rilevate nella riserva di patrimonio netto afferente le altre componenti dell'utile complessivo e successivamente imputate a conto economico coerentemente agli effetti economici prodotti dall'operazione coperta.

Nel caso di copertura di transazioni future che comportano l'iscrizione di un'attività o di una passività non finanziaria, le variazioni cumulate del fair value dei derivati di copertura, rilevate nel patrimonio netto, sono imputate a rettifica del valore di iscrizione dell'attività/passività non finanziaria oggetto della copertura (cosiddetto basis adjustment).

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

Al 31 dicembre 2019 la Società ha in essere quattro 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 2019

I principi contabili adottati sono omogenei con quelli dell'esercizio precedente ad eccezione di quelli entrati in vigore dal 1 gennaio 2019, applicati per la prima volta dal Gruppo di seguito rappresentati:

- In data 13 gennaio 2016 lo IASB ha pubblicato il principio IFRS 16 – Leases che sostituisce 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 Principio fornisce una nuova definizione di lease ed introduce un criterio basato sulla nozione di controllo (right of use) di un bene per distinguere i contratti di lease dai contratti di fornitura di servizi, individuando quali discriminanti dei lease: 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, il principio non introduce modifiche significative per i locatori. Il cambiamento nella definizione di lease è riferito principalmente al criterio fondato sul controllo ("right of use"). Secondo l'IFRS 16 un contratto contiene un lease se il cliente ha il diritto di controllare l'uso di un bene identificato per un periodo di tempo in cambio di un corrispettivo. Tale nozione è sostanzialmente diversa dal il concetto di "rischi e benefici" cui è posta significativa attenzione nello IAS 17 e IFRIC 4.

La Società ha scelto di applicare il principio retrospettivamente, iscrivendo però l'effetto cumulato derivante dall'applicazione del Principio nel patrimonio netto al 1° gennaio 2019

(non modificando i dati comparativi dell'esercizio 2018), secondo quanto previsto dai paragrafi IFRS 16:C7-C13.

In particolare, la Società ha contabilizzato, 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;
- 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.

La tabella seguente riporta gli impatti derivanti dall'adozione dell'IFRS 16 alla data di transizione:

<b>ASSETS (valori in Euro)</b>	<i>Impatti alla data di transizione (01.01.2019)</i>
<b>Attività non correnti</b>	
Diritto d'uso Fabbricati	Euro 71.893
Diritto d'uso Autoveicoli	Euro 69.377
<b>Totale</b>	<b>Euro 141.270</b>
<b>PATRIMONIO NETTO E PASSIVITA'</b>	
<b>Passività non-correnti</b>	
Passività finanziarie per lease non-correnti	Euro 88.162
<b>Passività correnti</b>	
Passività finanziarie per lease correnti	Euro 53.108
<b>Totale</b>	<b>Euro 141.270</b>



Si segnala che l'incremental borrowing rate medio ponderato (1,51%) applicato alle passività finanziarie iscritte al 1 gennaio 2019 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, aumentato dello specifico Credit Spread di Gruppo.

Nell'adottare l'IFRS 16, la Società si è avvalsa dell'esenzione concessa dal paragrafo IFRS 16:5 (a) in relazione agli short-term lease per le classi di attività "Autoveicoli" ed Altri beni.

Parimenti, la Società si è avvalso dell'esenzione concessa dall'IFRS 16:5(b) concernente i contratti di lease per i quali l'asset sottostante si configura come low-value asset (vale a dire, il singolo bene sottostante al contratto di lease non supera il valore del cambio in Euro di 5.000 dollari). I contratti per i quali è stata applicata l'esenzione ricadono principalmente all'interno delle seguenti categorie:

- Stampanti;
- Altri dispositivi elettronici;

Per tali contratti l'introduzione dell'IFRS 16 non ha comportato la rilevazione della passività finanziaria per il lease e del relativo diritto d'uso, ma i canoni di locazione sono rilevati a conto economico su base lineare per la durata dei rispettivi contratti nella voce "altri costi" del conto economico consolidato.

gl

Inoltre, con riferimento alle regole di transizione, la Società si è avvalso dei seguenti espedienti pratici disponibili in caso di scelta del metodo di transizione retrospettivo modificato:

- utilizzo di un unico tasso di attualizzazione per i portafogli di lease con caratteristiche ragionevolmente simili;
- classificazione dei contratti che scadono entro 12 mesi dalla data di transizione come short term lease. Per tali contratti i canoni di lease sono iscritti a conto economico su base lineare;
- esclusione dei costi diretti iniziali dalla misurazione del diritto d'uso al 1° gennaio 2019;
- utilizzo delle informazioni presenti alla data di transizione per la determinazione del lease term, con particolare riferimento all'esercizio di opzioni di estensione e di chiusura anticipata. 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, 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.

Per i contratti di lease precedentemente classificati come lease finanziari in applicazione dello IAS 17, il valore contabile delle attività oggetto del lease e gli obblighi derivanti da contratti di lease rilevati secondo lo IAS 17 al 31 dicembre 2018 sono rispettivamente riclassificati tra i diritti d'uso e le passività per il lease senza alcuna rettifica, ad eccezione dell'esenzione per il riconoscimento dei lease di basso valore.

Riconciliazione tra impegni contrattuali al 31 dicembre 2018 e passività finanziaria per beni in leasing al 1° gennaio 2019.

<b>Impegni contrattuali per locazioni al 31.12.2018</b>	<b>162</b>
Contratti out of scope	(18)
Altre variazioni (ipotesi di rinnovo)	
<b>Valore nominale passività finanziaria</b>	<b>144</b>
Effetto attualizzazione	(3)
<b>Passività finanziaria netta per lease al 1 gennaio 2019</b>	<b>141</b>

- 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 contabilizzati 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.

L'adozione di tale emendamento non ha comportato effetti sul bilancio della Capogruppo. In merito alla modifica allo IAS 12-*'Income Taxes'* che chiarisce che una società debba rilevare a conto economico gli effetti fiscali dei dividendi, tale interpretazione era già seguita dalla 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.

La Capogruppo non ha avuto modifiche dei piani in essere, l'adozione di tale emendamento non ha comportato effetti sul bilancio della Capogruppo.

- 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.

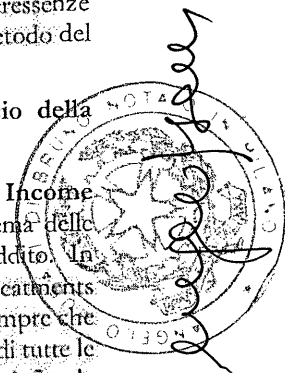
L'adozione di tale emendamento non ha comportato effetti sul bilancio della Capogruppo.

- In data 7 giugno 2017 lo IASB ha pubblicato l'interpretazione **"Uncertainty over Income Tax Treatments (IFRIC Interpretation 23)"**. 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 è stata applicata dal 1° gennaio 2019.

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

- 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.

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



## 2.6 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 2019

Di seguito si elencano i principi Contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS e IFRIC non ancora obbligatoriamente applicabili e non adottati in via anticipata dal Gruppo al 31 dicembre 2019:

- 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.

Le modifiche introdotte sono state omologate in data 29 Novembre 2019 e si applicano a tutte le transazioni successive al 1° gennaio 2020.

**Gli amministratori non si attendono effetti sul bilancio della Capogruppo o dall'adozione di tale emendamento.**

- In data 29 marzo 2018, lo IASB ha pubblicato un emendamento al "References to the Conceptual Framework in IFRS Standards". L'emendamento è efficace per i periodi che iniziano il 1° gennaio 2020 o successivamente, ma è consentita un'applicazione anticipata. Il Conceptual Framework definisce i concetti fondamentali per l'informativa finanziaria e guida il Consiglio nello sviluppo degli standard IFRS. Il documento aiuta a garantire che gli Standard siano concettualmente coerenti e che transazioni simili siano trattate allo stesso modo, in modo da fornire informazioni utili a investitori, finanziatori e altri creditori. Il Conceptual Framework supporta le aziende nello sviluppo di principi contabili quando nessuno standard IFRS è applicabile ad una particolare transazione e, più in generale, aiuta le parti interessate a comprendere ed interpretare gli Standard.

**Gli amministratori non si attendono effetti sul bilancio consolidato del Gruppo dall'adozione di tale emendamento.**

Lo IASB, in data 26 settembre 2019, ha pubblicato l'emendamento denominato "Amendments to IFRS 9, IAS 39 and IFRS 7: Interest Rate Benchmark Reform". Lo stesso modifica l'IFRS 9 - Financial Instruments e lo IAS 39 - Financial Instruments: Recognition and Measurement oltre che l'IFRS 7 - Financial Instruments: Disclosures. In particolare, l'emendamento modifica alcuni dei requisiti richiesti per l'applicazione dell'hedge accounting, prevedendo deroghe temporanee agli stessi, al fine di mitigare l'impatto derivante dall'incertezza della riforma dell'IBOR (tuttora in corso) sui flussi di cassa futuri nel periodo precedente il suo completamento. L'emendamento impone inoltre alle società di fornire in bilancio ulteriori informazioni in merito alle loro relazioni di copertura che sono direttamente interessate dalle incertezze generate dalla riforma e a cui applicano le suddette deroghe.

**Gli amministratori non si attendono effetti sul bilancio consolidato del Gruppo dall'adozione di tale emendamento.**



## 2.7 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.

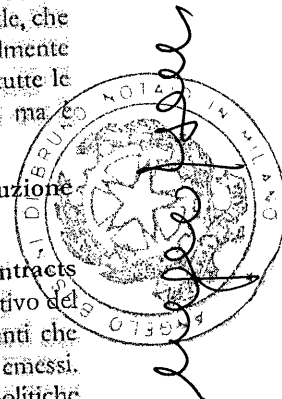
- In data 22 ottobre 2018 lo IASB ha pubblicato il documento **"Definition of a Business (Amendments to IFRS 3)"**. Il documento fornisce alcuni chiarimenti in merito alla definizione di business ai fini della corretta applicazione del principio IFRS 3. In particolare, l'emendamento chiarisce che mentre 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 un 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, che permette di escludere la presenza di un business se il prezzo corrisposto è sostanzialmente riferibile ad una singola attività o gruppo di attività. 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 18 maggio 2017 lo IASB ha pubblicato il principio IFRS 17 – **Insurance Contracts** che è destinato a sostituire il principio IFRS 4 – **Insurance Contracts**. L'obiettivo del nuovo principio è quello di garantire che un'entità fornisca informazioni pertinenti che rappresentino fedelmente i diritti e gli obblighi derivanti dai contratti assicurativi emessi. Lo IASB ha sviluppato lo standard per eliminare incongruenze e debolezze delle politiche contabili esistenti, fornendo un quadro unico principle-based per tenere conto di tutti i tipi di contratti di assicurazione, inclusi i contratti di riassicurazione che un assicuratore detiene. Il nuovo principio prevede inoltre dei requisiti di presentazione e di informativa per migliorare la comparabilità tra le entità appartenenti a questo settore. Il nuovo principio misura un contratto assicurativo sulla base di un General Model o una versione semplificata di questo, chiamato Premium Allocation Approach ("PAA"). Le principali caratteristiche del General Model sono:

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

L'approccio PAA prevede la misurazione della passività per la copertura residua di un gruppo di contratti di assicurazione a condizione che, al momento del riconoscimento iniziale, l'entità preveda che tale passività rappresenti ragionevolmente un'approssimazione



del General Model. I contratti con un periodo di copertura di un anno o meno sono automaticamente idonei per l'approccio PAA. Le semplificazioni derivanti dall'applicazione del metodo PAA non si applicano alla valutazione delle passività per i claims in essere, che sono misurati con il General Model. Tuttavia, non è necessario attualizzare quei flussi di cassa se ci si attende che il saldo da pagare o incassare avverrà entro un anno dalla data in cui è avvenuto il claim. L'entità deve applicare il nuovo principio ai contratti di assicurazione emessi, inclusi i contratti di riassicurazione emessi, ai contratti di riassicurazione detenuti e anche ai contratti di investimento con una discretionary participation feature (DPF). Il principio si applica a partire dal 1° gennaio 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 sul bilancio della Capogruppo dall'adozione di questo principio.

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

#### Nota 1.

#### Immobili, impianti e macchinari

##### Movimentazione Costo storico

	Costo storico 2018	Incrementi	Decrementi	Riclassifiche	Svalutazioni	Costo storico 2019
Impianti e macchinari	3.514	0	(3.514)	0	0	0
Altri beni	300.002	0	(294.377)	0	0	5.625
<b>TOTALE</b>	<b>303.516</b>	<b>0</b>	<b>(297.891)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.625</b>

##### Movimentazione Fondo ammortamento

	Fondo ammortamento 2018	Ammortamenti	Decrementi	Riclassifiche	Svalutazioni	Fondo amm.to 2019
Impianti e macchinari	3.514	0	(3.514)	0	0	0
Altri beni	297.379	1.181	(294.279)	0	0	4.281
<b>TOTALE</b>	<b>300.893</b>	<b>1.181</b>	<b>(297.793)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4.281</b>

##### Valore contabile netto

	Valore netto 2018	Valore netto 2019
Impianti e macchinari	0	0
Altri beni	2.623	1.344
<b>TOTALE</b>	<b>2.623</b>	<b>1.344</b>

Nell'anno 2019 la società ha provveduto ad effettuare una rottamazione dei cespiti completamente ammortizzati e non più utilizzati.

Pertanto, nel valore della voce altri beni sono comprese le seguenti categorie:

- mobili e macchine ordinarie d'ufficio;
- macchine elettroniche d'ufficio;
- telefoni cellulari

## Nota 2.

### Diritti d'uso

Al 31 dicembre 2019 i diritti d'uso ammontano a complessivi Euro 124.816.

A seguito dell'entrata in vigore a partire dal 1° gennaio 2019 del principio IFRS 16 – Leases che ha sostituito il principio IAS 17, la Società ha scelto di applicare il principio con il metodo retrospettivo modificato, secondo quanto previsto dai paragrafi IFRS 16. In particolare, la Società ha contabilizzato, relativamente ai contratti di lease in essere al 1 gennaio 2019 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. L'applicazione del principio ha riguardato principalmente contratti pluriennali di affitto di immobili e contratti di noleggio delle auto aziendali in dotazione al personale aziendale.

Di seguito si espone la movimentazione del periodo:

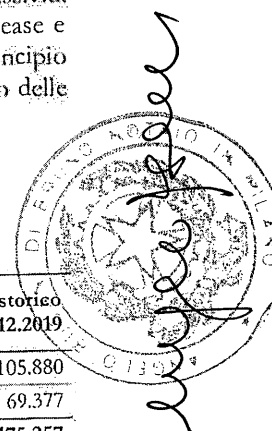
#### Movimentazione costo storico

	Costo storico 1.01.2019	Aggregazioni Aziendali	Incrementi	Decrementi	Effetto Cambio	Costo storico 31.12.2019
Autoveicoli	71.893	0	50.081	(16.094)	0	105.880
Immobili	69.377	0	0	0	0	69.377
<b>TOTALE</b>	<b>141.270</b>	<b>0</b>	<b>50.081</b>	<b>(16.094)</b>	<b>0</b>	<b>175.257</b>

#### Movimentazione fondo ammortamento

	Fondo ammort.to 1.01.2019	Aggregazioni Aziendali	Ammortamenti	Decrementi	Effetto Cambio	Fondo ammort. 31.12.2019
Autoveicoli	0	0	31.814	(5.159)	0	26.655
Immobili	0	0	23.786	0	0	23.786
<b>TOTALE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>55.600</b>	<b>(5.159)</b>	<b>0</b>	<b>50.441</b>

	Valore netto 1.01.2019	Valore netto 31.12.2019
Autoveicoli	71.893	79.225
Immobili	69.377	45.591
<b>TOTALE</b>	<b>141.270</b>	<b>124.816</b>



91

### Nota 3.

#### Avviamento

Avviamento	Saldo al 31.12.2018	Incrementi	Decrementi	Perdita di valore	Saldo al 31.12.2019
Avviamento	10.170.000	0	0	0	10.170.000
<b>TOTALE</b>	<b>10.170.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10.170.000</b>

L'avviamento al 31 dicembre 2019 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 2019, dopo il test di *impairment*, per un valore di Euro 10.170 mila. Esso si riferisce alla parte residua dell'avviamento emerso a seguito dell'acquisizione della società "CNI Informatica e Telematica S.p.A.", incorporata dalla Società nel 2002.

Tale avviamento, il cui valore originario era pari a Euro 41.646 mila, i) ha subito nel corso degli esercizi svalutazioni per complessivi Euro 13.646 mila, ii) è stato trasferito per Euro 15 milioni alla controllata Be Eps, a seguito della cessione del "ramo di azienda DMO-BPO", nel corso del 2017 trasferito a sua volta alla Be Solutions a seguito dell'operazione straordinaria di fusione tra le due società ed iii) è stato trasferito per Euro 2.830 mila alla società Be Solutions nell'ambito del trasferimento del ramo di azienda della BU "Security & Mobility". Il valore residuo di tale avviamento - a seguito dello scorporo e della successiva riallocazione del valore originario avvenuto come sopra descritto in coerenza con le riorganizzazioni delle CGU avvenute negli anni precedenti - è stato allocato 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 restato unitamente al valore della partecipazione in Be Consulting.

Nell'esercizio 2019 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 2020-2022. 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 2020-2022, quali il conseguimento dei ricavi e della marginalità previsti.

Si ricorda che, per quanto concerne la stima dei flussi di cassa operativi, gli stessi derivano dai piani esaminati dal Consiglio di Amministrazione tenutosi in data 19 febbraio 2020, predisposti sulla base di un periodo di previsione esplicita di 3 anni. Tali piani incorporano le assunzioni degli Amministratori coerenti con la strategia del Gruppo Be nei singoli business e mercati in cui opera e dipendono altresì da variabili esogene non controllabili dal management quali l'andamento dei tassi.

Tali piani incorporano le assunzioni degli Amministratori coerenti con la strategia del Gruppo Be nei singoli business e mercati in cui opera e dipendono altresì da variabili esogene non controllabili dal management quali l'andamento dei tassi di cambio e di interesse, fattori macropolitici o sociali di impatto locale o globale. Tali fattori esogeni, coerentemente con il principio contabile IAS 36, sono stati stimati sulla base degli elementi noti alla data di predisposizione ed esame dei piani aziendali e non incorporano quindi gli effetti, ad oggi comunque difficilmente quantificabili, della diffusione a livello globale del cosiddetto Covid-19, di cui si è data menzione nel paragrafo 8. Eventi successivi al 31 dicembre 2019 ed evoluzione prevedibile della gestione.

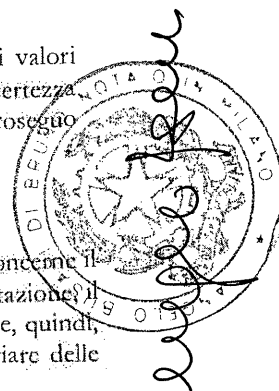
Occorre peraltro rilevare che considerate le coperture risultanti dai test di impairment dei valori patrimoniali iscritti, gli Amministratori, allo stato attuale, non ritengono vi siano elementi di incertezza circa la recuperabilità degli stessi, ma si provvederà ad un costante monitoraggio nel proseguo dell'esercizio.

### 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 2020-2022; 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 4.****Attività Immateriali****Movimentazione costo storico**

	Costo storico 2018	Incrementi	Decrementi	Altri Movimenti	Svalutazioni	Costo storico 2019
Concessioni, licenze e marchi	11.000	1.000	0	0	0	12.000
<b>TOTALE</b>	<b>11.000</b>	<b>1.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12.000</b>

**Movimentazione fondo ammortamento**

	Fondo ammortamento 2018	Ammortamenti	Decrementi	Altri Movimenti	Svalutazioni	Fondo amm.to 2019
Concessioni, licenze e marchi	4.167	3.750	0	0	0	7.917
<b>TOTALE</b>	<b>4.167</b>	<b>3.750</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.917</b>

**Valore contabile netto**

	Valore netto 2018	Valore netto 2019
Concessioni, licenze e marchi	6.833	4.083
<b>TOTALE</b>	<b>6.833</b>	<b>4.083</b>

Le immobilizzazioni immateriali risultano incrementate, nell'esercizio 2019, per Euro 1 mila per l'acquisto della piattaforma BizTravel di Uvet, per gestire i viaggi dei dipendenti.

**Nota 5.****Partecipazioni in imprese controllate**

Le partecipazioni in imprese controllate ammontano ad Euro 43.249 mila e sono riepilogate nella tabella seguente.

**Partecipazioni in imprese controllate**

	31.12.2018	Incrementi	Decrementi	31.12.2019
Be Solutions S.p.A.	27.816.273	9.000.000	0	36.816.273
Be Consulting S.p.A.	6.377.672	0	0	6.377.672
Be Romania Srl	5.019	0	0	5.019
Be Corporate S.p.A.	0	50.000	0	50.000
<b>TOTALE</b>	<b>34.198.964</b>	<b>9.050.000</b>	<b>0</b>	<b>43.248.964</b>

- **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 2019, il 100%.

La società 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.

Durante l'esercizio 2019 la società ha provveduto ad effettuare un versamento in conto capitale pari ad Euro 9.000.000 per rafforzarne la struttura patrimoniale.

- **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.

- **Be Shaping the Future Corporate Services S.p.A.**

Nel corso del mese di novembre è stata costituita la società Be Shaping the Future Corporate Services S.r.l, poi trasformata in S.p.A. nel dicembre dello stesso anno, con l'intento di centralizzare in un'unica società lo svolgimento delle attività di prestazione dei Servizi Corporate.

La società ha sede in Roma con un capitale pari ad Euro 50.000, di cui Be S.p.A. detiene, al 31 dicembre 2019, il 100%.

Di seguito viene presentato in forma tabellare un riepilogo delle partecipazioni possedute:

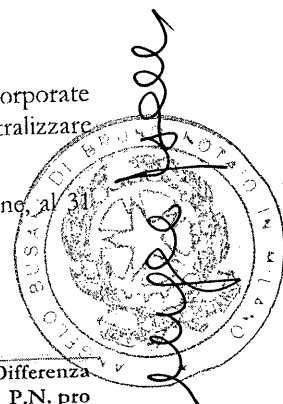
Società	Sede	Capitale Sociale	P.N al 31.12.2019	Risultato di Esercizio al 31.12.2019	Quota posseduta	Valore attribuito a bilancio 31.12.2019	Differenza P.N. pro quota e valore attribuito a bilancio
Be Consulting S.p.A.	Roma	120.000	15.257.221	8.330.321	100%	6.377.672	8.879.548
Be Solutions S.p.A.	Roma	7.548.441	20.451.873	2.132.297	100%	36.816.273	(16.364.400)
Be Romania	Bucarest	4.560	742.240	117.826	100%	5.019	(737.221)
Be Corporate S.p.A.	Roma	50.000	50.000	0	100%	50.000	0

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 al 8,80% sia per la partecipazione in Be Solutions che per Be Consulting;
- 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 2019;
- 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:

- 12,20% 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 6.

### Crediti finanziari ed altre attività finanziarie non correnti

Crediti finanziari verso gruppo non correnti		
	Saldo al 31.12.2019	Saldo al 31.12.2018
Crediti finanziari non correnti verso Controllate	919.908	0
<b>TOTALE</b>	<b>919.908</b>	<b>0</b>

La voce crediti non correnti verso controllate è composta interamente dalla quota a lungo di un finanziamento intercompany.

## Nota 7.

### Crediti ed altre attività non correnti

Altri crediti non correnti		
	Saldo al 31.12.2019	Saldo al 31.12.2018
Depositi cauzionali	156.000	6.000
Altri crediti non correnti	556.222	556.222
<b>TOTALE</b>	<b>712.222</b>	<b>562.222</b>

I crediti e le altre attività non correnti fanno riferimento principalmente per Euro 150 mila a un deposito cauzionale verso la Uvet Global Business 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.20.

## Nota 8.

### Imposte anticipate

Imposte anticipate	Saldo al 31.12.2018	Incrementi	Decrementi	Altri movimenti	Saldo al 31.12.2019
Imposte anticipate	1.643.605	289	(940.430)	18.890	722.354
<b>TOTALE</b>	<b>1.643.605</b>	<b>289</b>	<b>(940.430)</b>	<b>18.890</b>	<b>722.354</b>

Le imposte anticipate in bilancio sono iscritte in base al presupposto di ragionevole recuperabilità delle stesse e si riferiscono alle svalutazione dei crediti e agli emolumenti relativi agli amministratori che si prevede di recuperare a fronte di redditi imponibili futuri. Nello specifico, la recuperabilità delle imposte anticipate è basata sugli imponibili fiscali attesi dalle società partecipanti il consolidato fiscale nel periodo riferito al Piano 2020-2022.

Le imposte anticipate sono state calcolate utilizzando le aliquote in vigore a decorrere dal 1° gennaio 2019 (IRES 24 % ed IRAP 3,9% - 4,82%).

I decrementi sono riferiti principalmente a utilizzi delle perdite fiscali pregresse.

## Nota 9.

### Crediti Commerciali

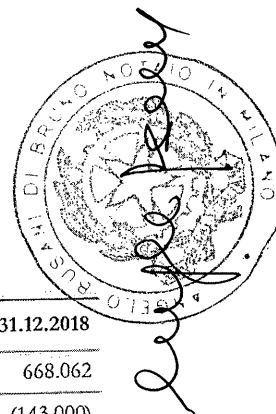
#### Crediti Commerciali

	Saldo al 31.12.2019	Saldo al 31.12.2018
Crediti verso clienti	668.063	668.062
Fondo Svalutazione crediti verso clienti	(193.000)	(143.000)
Crediti verso Società del Gruppo	4.617.990	3.737.207
<b>TOTALE</b>	<b>5.093.053</b>	<b>4.262.269</b>

I crediti commerciali risultano pari a:

- Euro 4.618 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 accantonare Euro 140 mila, mentre nell'esercizio in esame si è prudenzialmente accantonato ulteriori Euro 50 mila, come svalutazione crediti 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 31.12.2019	Saldo al 31.12.2018
Saldo iniziale	143.000	411.745
Accantonamenti	50.000	0
Utilizzi/rilasci	0	(268.745)
<b>TOTALE</b>	<b>193.000</b>	<b>143.000</b>

Le considerazioni sulle modalità di gestione del rischio di credito sono riportate al paragrafo 5.5.

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

	Saldo al 31.12.2019	Saldo al 31.12.2018
Crediti vs enti previdenza e assistenza correnti	382	0
Anticipi a fornitori per servizi	73	120
Crediti verso dipendenti	1.135	5.000
Credito Iva ed altre imposte indirette	1.339	174.165
Ratei e Risconti attivi	48.936	70.730
Altri crediti v/so società del Gruppo	15.527.978	12.146.557
Altri crediti commerciali correnti	272.160	0
<b>TOTALE</b>	<b>15.852.003</b>	<b>12.396.572</b>

La voce altri crediti verso Società del Gruppo rappresenta principalmente il credito da consolidato fiscale verso le società controllate.

**Nota 11.****Crediti Tributarî per imposte dirette****Crediti tributarî per imposte dirette**

	Saldo al 31.12.2019	Saldo al 31.12.2018
Crediti rimborsi IRES	46.673	46.673
<b>TOTALE</b>	<b>46.673</b>	<b>46.673</b>

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 12.****Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti****Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti**

	Saldo al 31.12.2019	Saldo al 31.12.2018
Crediti finanziari verso Società del Gruppo	10.957.755	19.436.234
<b>TOTALE</b>	<b>10.957.755</b>	<b>19.436.234</b>

La voce è composta interamente dai crediti verso le società controllate per un importo pari ad Euro 10.958 mila a fronte dell'attività di tesoreria centralizzata dalla Capogruppo.

**Nota 13.****Disponibilità liquide e mezzi equivalenti****Disponibilità liquide e mezzi equivalenti**

	Saldo al 31.12.2019	Saldo al 31.12.2018
Depositi bancari e postali	26.280.144	25.712.934
Denaro e valori in cassa	454	107
<b>TOTALE</b>	<b>26.280.598</b>	<b>25.713.041</b>

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 2019.

**Nota 14.****Patrimonio Netto****Capitale Sociale e Riserve**

Alla data del 31 dicembre 2019, 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 Sovraprezzo.

In data 18 aprile 2019 l'Assemblea degli Azionisti ha approvato il Bilancio di Esercizio di Be S.p.A. al 31 dicembre 2018 deliberando di destinare l'utile d'esercizio, pari di Euro 1.728.089,26, a Riserva legale per Euro 86.404,46 e la parte residua ad Utili a Nuovo, per Euro 1.641.684,80 e di distribuire un dividendo pari ad Euro 0,022 per azione, attingendo agli utili a nuovo e a parte della riserva straordinaria per la componente residua.

Il dividendo è stato posto in pagamento in data 22 maggio 2019 - data stacco cedola n. 9 il 20 maggio 2019 e record date il 21 maggio 2019.

Le riserve sono pari ad Euro 10.686 mila e sono costituite:

- dalla “riserva legale” di Euro 541 mila, che mostra un incremento di Euro 86 mila a fronte della destinazione dell’utile dell’esercizio 2018;
- dalla “riserva straordinaria” di Euro 433 mila, che mostra un decremento netto di Euro 1.254 mila a fronte della distribuzione dei dividendi dell’esercizio 2018;
- dal residuo della “riserva sovrapprezzo azioni” per Euro 15.168 mila che risulta non movimentata nel 2019;
- da altre riserve negative per Euro 800 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 129 mila e dall’effetto TFR IAS 19 per Euro 65 mila.
- dalla riserva negativa per le azioni proprie acquistate nel corso dell’esercizio 2019 per Euro 4.656 mila.

Al 31 dicembre 2019 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	23,412
iFuture Power in Action S.r.l.	Italiana	13.519.265	10,022
Axxion S.A	Lussemburghese	13.487.712	9,999
Stefano Achermann	Italiana	7.771.132	5,761
LOYS Investment S.A	Lussemburghese	6.889.321	5,107
Be Think Solve Execute S.p.A	Italiana	4.786.256	3,548
Flottante		56.861.361	42,151
<b>Totale</b>		<b>134.897.272</b>	<b>100,000</b>

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	(4.655.746)				
Riserva sovrapprezzo azioni	15.168.147	A,B	15.168.147		
Riserva legale	540.709	A,B	540.709		
Riserva straordinaria	433.038	A,B,C	433.038		
Altre Riserve	(799.866)				
<b>Totale</b>	<b>37.795.447</b>		<b>16.141.894</b>		
Quota non distribuibile			15.708.856		
Residua quota distribuibile			433.038		

Legenda: A: per aumento di capitale B: per copertura perdite C: per distribuzione ai soci

## Piani di stock-option

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

## Azioni proprie

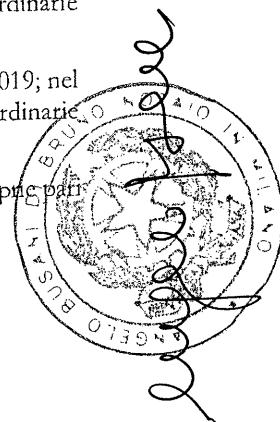
Si ricorda che in data 26 aprile 2018 si era riunita, in seconda convocazione, l'assemblea degli Azionisti di Be, in sede ordinaria e straordinaria deliberando, tra l'altro, di approvare, su proposta del Consiglio di Amministrazione, il piano di acquisto e alienazione, in una o più volte, su base rotativa,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

Nel corso dell'Assemblea degli Azionisti del 18 aprile 2019 l'Assemblea ha approvato un nuovo piano di acquisto di azioni proprie, previa revoca della delibera di autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie, assunta dall'Assemblea ordinaria degli Azionisti del 26 aprile 2018.

Nel corso del mese di settembre Be Think Solve, Execute S.p.A. ha comunicato l'avvio del programma di acquisto di azioni proprie, in esecuzione dell'autorizzazione deliberata dall'Assemblea degli Azionisti del 18 aprile 2019, nel quale è stato definito il numero massimo pari a 2.250.000 azioni ordinarie dell'Emittente.

Il programma di acquisto ha avuto inizio il 17 settembre 2019 ed è terminato il 31 dicembre 2019; nel periodo tra il 17 settembre ed il 31 dicembre 2019 la Società ha acquistato n. 1.525.368 azioni ordinarie della Società per un controvalore complessivo di Euro 1.787.175.

Complessivamente, al 31 dicembre 2019, la Società ha acquistato n. 4.786.256 azioni ordinarie proprie pari al 3,548% del capitale della Società per un controvalore complessivo di Euro 4.655.746.



## Nota 15.

### Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti

I debiti finanziari non correnti, pari ad Euro 20.926 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 31.12.2019	Saldo al 31.12.2018
Debiti finanziari verso istituti di credito non correnti	20.926.421	15.418.268
<b>TOTALE</b>	<b>20.926.421</b>	<b>15.418.268</b>

I finanziamenti a medio e lungo termine in corso al 31 dicembre 2019 e le relative scadenze sono esposti di seguito.

Finanziamenti M/L Termine	Saldo al 31.12.2019	< 1 Anno	>1<2 Anni	>2<3 Anni	>3<4 Anni	>4 Anni
Finanziamenti con scadenza 2020	1.031.155	1.031.155	0	0	0	0
Finanziamenti con scadenza 2021	4.448.623	2.549.395	1.899.228	0	0	0
Finanziamenti con scadenza 2022	9.452.277	3.305.573	3.338.780	2.807.924	0	0
Finanziamenti con scadenza 2023	12.799.952	3.448.390	3.470.187	3.492.042	2.389.333	0
Finanziamenti con scadenza 2025	4.000.000	559.428	752.059	759.153	766.314	1.163.046
<b>TOTALE FINANZIAMENTI</b>	<b>31.732.007</b>	<b>10.893.941</b>	<b>9.460.254</b>	<b>7.059.119</b>	<b>3.155.647</b>	<b>1.163.046</b>

Nel corso del 2019 la Be S.p.A. ha stipulato nuovi finanziamenti a medio lungo termine per un totale di Euro 19.000 mila mentre nell'esercizio i rimborsi effettuati, su finanziamenti a medio e lungo termine, ammontano ad Euro 7.565 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, su un secondo finanziamento a tasso variabile acceso nel corso del 2018 e su un terzo finanziamento a tasso variabile acceso nel corso dell'anno, per totali Euro 88 mila.

Relativamente all'esercizio 2019 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.

### Passività finanziarie da diritti d'uso correnti e non correnti

#### Passività finanziarie da diritti d'uso correnti e non correnti

	Saldo al 31.12.2019	Saldo al 31.12.2018
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti	64.167	0
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti	60.614	0
<b>TOTALE</b>	<b>124.781</b>	<b>0</b>

Le passività finanziarie da diritti d'uso correnti e non correnti al 31 dicembre 2019 sono pari ad Euro 125 mila.

A seguito dell'entrata in vigore a partire dal 1° gennaio 2019 del principio IFRS 16 – *Leases*, il Gruppo ha contabilizzato 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. L'applicazione del principio ha riguardato principalmente contratti pluriennali di affitto di immobili e contratti di noleggio delle auto aziendali in dotazione al personale aziendale.

**Nota 17.****Fondi rischi e oneri futuri**

I fondi rischi ed oneri hanno avuto nel corso dell'esercizio la seguente movimentazione:

<b>Fondi rischi e oneri futuri</b>				
	Saldo al 31.12.2018	Incrementi	Decrementi	Saldo al 31.12.2019
Fondi rischi su personale LT	36.078	0	0	36.078
Altri fondi rischi ed oneri	2.822.000	0	(2.822.000)	0
<b>TOTALE</b>	<b>2.858.078</b>	<b>0</b>	<b>(2.822.000)</b>	<b>36.078</b>

Il fondo rischi su personale pari a Euro 36 mila al 31 dicembre 2019 non ha subito variazioni nell'esercizio in esame. Il decremento della voce "Altri fondi rischi ed oneri" è relativo a un giroconto degli accantonamenti che sono stati inseriti nei fondi rischi a breve termine (nota 23).

**Nota 18.****Benefici verso dipendenti****Benefici verso dipendenti (TFR)**

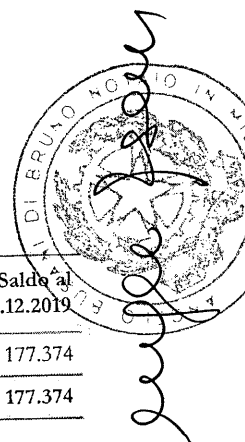
	Saldo al 31.12.2018	Utilizzo	Incrementi/Trasferiti	Perdite (utili)attuariali riconosciuta	Saldo al 31.12.2019
Fondo TFR	168.305	(6.000)	6.936	8.134	177.374
<b>TOTALE</b>	<b>168.305</b>	<b>(6.000)</b>	<b>6.936</b>	<b>8.134</b>	<b>177.374</b>

L'incremento netto del fondo TFR pari a Euro 9 mila è relativo:

- all'incremento per trasferimento per Euro 7 mila;
- all'utilizzo per TFR anticipato per Euro 6 mila;
- all'incremento relativo all'effetto attuariale derivante dall'applicazione dello IAS 19 per circa Euro 8 mila.

La passività iscritta in bilancio è composta come segue:

	Saldo al 31.12.2019
Valore attuale dell'obbligazione	170.444
(Perdita)/utile attuariale rilevato tra le altre componenti del conto economico complessivo	6.930
Passività iscritta in bilancio	177.374



Il costo relativo alla passività è composto come segue:

	Esercizio 2019
Interessi passivi	2.020
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	0,77%
Tasso annuo inflazione	1,20%
Tasso annuo incremento TFR	2,40%
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.	177.374	176.058	178.878	179.723	175.076	173.716	181.187

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	9,1

Il numero medio dei dipendenti dell'esercizio 2019, per categoria è evidenziato nella tabella seguente:

<sup>1</sup> Il service cost risulta nullo in applicazione della metodologia adottata per le Società con in media almeno 50 dipendenti nel corso del 2006.



## Descrizione

Descrizione	N.medio esercizio corrente	N.medio esercizio precedente
Dirigenti	7	8
Quadri	12	11
Impiegati	27	27
Apprendisti	3	1
Stagisti	0	0
<b>Totale</b>	<b>49</b>	<b>47</b>

## Nota 19.

## Imposte differite

Imposte differite	Saldo al 31.12.2018	Incrementi	Decrementi	Riclassifica	Saldo al 31.12.2019
Imposte differite	2.930.994				2.930.994
<b>TOTALE</b>	<b>2.930.994</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.930.994</b>

La natura delle imposte differite è dettagliata nella tabella seguente:

	2018		2019	
	Differenza Temporanea	Imposta	Differenza temporanea	Imposta
<i>(valori espressi in migliaia di Euro)</i>				
Avviamento	10.170	2.931	10.170	2.931
<b>TOTALE</b>	<b>10.170</b>	<b>2.931</b>	<b>10.170</b>	<b>2.931</b>

Nel corso dell'esercizio non sono state accantonate imposte differite. Per maggiori dettagli si rimanda alla Nota 35.

## Nota 20.

## Altre passività non correnti

Altre passività non correnti	Saldo al 31.12.2019	Saldo al 31.12.2018
Altre passività non correnti	556.222	556.222
<b>TOTALE</b>	<b>556.222</b>	<b>556.222</b>

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.7.

**Nota 21.****Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti**

	Saldo al 31.12.2019	Saldo al 31.12.2018
Debiti finanziari verso istituti di credito	13.848.520	19.219.561
Debiti finanziari verso Società del Gruppo	18.263.927	14.830.783
Altri debiti finanziari	40.720	112.326
<b>TOTALE</b>	<b>32.153.167</b>	<b>34.162.670</b>

I debiti correnti verso istituti di credito risultano costituiti principalmente per Euro 10.895 mila dalle quote a breve per finanziamenti con scadenza a medio e a lungo termine, per Euro 1.167 mila da un finanziamento verso istituti di credito da rimborsare entro marzo 2020, per Euro 1.702 mila da finanziamento fornitori e per Euro 85 mila da anticipi fatture.

Risultano debiti finanziari verso le altre società del Gruppo pari a Euro 18.264 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 41 mila si riferiscono principalmente agli interessi maturati e non liquidati sui rapporti di Cash-pooling.

**Indebitamento finanziario netto**

L'indebitamento finanziario netto al 31 dicembre 2019 è pari a Euro 15.046 mila circa contro Euro 4.432 mila circa al 31 dicembre 2018; di seguito si riporta il prospetto di dettaglio.

Per i commenti alle singole voci si rimanda a quanto esposto in precedenza alle note 12 e 13 e di seguito alle note 15, 16 e 21.

**Posizione finanziaria netta Be S.p.A.**

	31.12.2019	31.12.2018	Δ	Δ%
Cassa e liquidità bancaria	26.280.598	25.713.041	567.557	2,2%
<b>A Liquidità</b>	<b>26.280.598</b>	<b>25.713.041</b>	<b>567.557</b>	<b>2,2%</b>
<b>B Crediti finanziari correnti</b>	<b>10.957.755</b>	<b>19.436.234</b>	<b>(8.478.479)</b>	<b>(43,6%)</b>
Debiti bancari correnti	(2.994.020)	(9.310.959)	6.316.939	(67,8%)
Quota corrente indebitamento a m/l termine	(10.895.220)	(9.980.346)	(914.874)	9,2%
Debiti da diritto d'uso corrente	(64.167)	0	(64.167)	n.a.
Altri debiti finanziari correnti	(18.263.927)	(14.871.365)	(3.392.562)	22,8%
<b>C Indebitamento finanziario corrente</b>	<b>(32.217.334)</b>	<b>(34.162.670)</b>	<b>1.945.336</b>	<b>(5,7%)</b>
<b>D Posizione finanziaria netta corrente (A+B+C)</b>	<b>5.021.019</b>	<b>10.986.605</b>	<b>(5.965.586)</b>	<b>(54,3%)</b>
Debiti bancari non correnti	(20.926.421)	(15.418.268)	(5.508.153)	35,7%
Debiti da diritto d'uso non corrente	(60.614)	0	(60.614)	n.a.
<b>E Posizione finanziaria netta non corrente</b>	<b>(20.987.035)</b>	<b>(15.418.268)</b>	<b>(5.568.767)</b>	<b>36,1%</b>
<b>F Posizione finanziaria netta (D+E)</b>	<b>(15.966.016)</b>	<b>(4.431.663)</b>	<b>(11.534.353)</b>	<b>n.a.</b>

Si riporta di seguito il prospetto di dettaglio della composizione dell'indebitamento finanziario netto determinato secondo quanto previsto dalla Comunicazione Consob DEM/6064293 del 28 luglio 2006 e in conformità con le raccomandazioni ESMA/2013/319 per l'anno 2019 e 2018.

	31.12.2019	31.12.2018	Δ	Δ%
A. Cassa	454	107	347	n.a.
B. Saldo banche positivo	26.280.144	25.712.934	567.210	2,0%
C. Titoli detenuti per la negoziazione	0	0	0	n.a.
<b>D. Liquidità (A)+(B)+(C)</b>	<b>26.280.598</b>	<b>25.713.041</b>	<b>567.557</b>	<b>2,2%</b>
<b>E. Crediti finanziari correnti</b>	<b>10.957.755</b>	<b>19.436.234</b>	<b>-8.478.479</b>	<b>(43,6%)</b>
F. Debiti bancari correnti	(2.994.020)	(9.310.959)	6.316.939	(67,8%)
G. Parte corrente dell'indebitamento non corrente	(10.895.220)	(9.980.346)	(914.874)	9,2%
H. Altri debiti finanziari correnti	(18.328.094)	0	(18.328.094)	n.a.
<b>I. Indebitamento finanziario corrente (F)+(G)+(H)</b>	<b>(32.217.334)</b>	<b>(34.162.670)</b>	<b>1.945.336</b>	<b>(5,7%)</b>
<b>J. Indebitamento finanziario corrente netto (I)+(E)+(D)</b>	<b>5.021.019</b>	<b>10.986.605</b>	<b>(5.965.586)</b>	<b>(54,3%)</b>
K. Debiti bancari non correnti	(20.926.421)	(15.418.268)	(5.508.153)	(35,7%)
L. Obbligazioni emesse	0	0	0	n.a.
M. Altri debiti non correnti	(60.614)	0	(60.614)	n.a.
<b>N. Indebitamento finanziario netto non corrente (K)+(L)+(M)</b>	<b>(20.987.035)</b>	<b>(15.418.268)</b>	<b>(5.568.767)</b>	<b>36,1%</b>
<b>O. Indebitamento finanziario netto (J)+(N)</b>	<b>(15.966.016)</b>	<b>(4.431.663)</b>	<b>(11.534.353)</b>	<b>n.a.</b>

Rispetto alla tabella precedente si precisa che:

- i crediti finanziari correnti fanno riferimento interamente a crediti verso le società controllate sottoforma di partite relative a operazioni di tesoreria centralizzata e quota a breve di un finanziamento intercompany;
- i debiti correnti si riferiscono per Euro 2.994 mila a debiti correnti verso il sistema bancario di cui Euro 85 mila per utilizzi di affidamenti a breve termine sottoforma di anticipi bancari, Euro 2.868 mila per utilizzi di affidamenti a breve termine sottoforma di finanziamento fornitori e finanziamenti a breve termine, per Euro 40 mila per interessi maturati e non liquidati al 31 dicembre 2019
- Euro 10.895 mila si riferiscono interamente alla quota in scadenza nell'esercizio successivo dei finanziamenti a medio e a lungo termine in essere;
- i debiti da diritto d'uso corrente si riferiscono interamente alle passività per leasing, determinate dall'applicazione dell'IFRS 16 a partire dal 1° gennaio 2019;
- gli altri debiti finanziari correnti fanno riferimento interamente a debiti verso le società controllate dovute all'attività di tesoreria centralizzata;

- i debiti bancari non correnti pari ad Euro 20.926 mila fanno riferimento alla quota dei finanziamenti in essere con scadenza oltre l'esercizio successivo per totali Euro 20.838 mila, al netto dell'effetto negativo derivante dall'applicazione dell' *amortizing cost* e della valutazione dei due derivati per totali Euro 88 mila circa;
- i debiti da diritto d'uso non corrente si riferiscono interamente alle passività per leasing, determinate dall'applicazione dell'IFRS 16 a partire dal 1° gennaio 2019.

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)	31.12.2018	Flusso Monetario <sup>2</sup>	Flussi non monetari				31.12.2019
			Variazione Area Consolidamento <sup>3</sup>	Differenze cambio	Effetti IFRS 16	Altre variazioni	
Indebitamento finanziario non corrente	(15.418.268)	(5.508.153)			(60.614)		(20.987.035)
Indebitamento finanziario corrente	(34.162.670)	(7.990.497)			(64.167)	10.000.000	(32.217.334)
Crediti finanziari correnti	19.436.234	(9.251.156)				772.677	10.957.755
<b>Passività nette derivanti da attività finanziamento</b>	<b>(30.144.704)</b>	<b>(22.749.806)</b>			<b>(124.781)</b>	<b>10.772.677</b>	<b>(42.246.614)</b>
Liquidità	25.713.041	567.557					26.280.598
<b>Indebitamento finanziario netto</b>	<b>(4.431.663)</b>	<b>(23.317.363)</b>			<b>(124.781)</b>	<b>10.772.677</b>	<b>(15.966.016)</b>

## Nota 22.

### Debiti Commerciali

#### Debiti commerciali

	Saldo al 31.12.2019	Saldo al 31.12.2018
Debiti verso fornitori	549.771	528.490
Debiti verso Società del Gruppo	1.718.875	1.404.011
Debiti verso altre Parti Correlate	38.992	23.737
<b>TOTALE</b>	<b>2.307.638</b>	<b>1.956.238</b>

I debiti commerciali sono sorti in seguito ad acquisto di beni o servizi effettuati nel territorio nazionale ed hanno scadenza entro 12 mesi.

<sup>2</sup> Flussi esposti nel Rendiconto Finanziario.

<sup>3</sup> Per le operazioni di acquisizioni/dismissioni si rimanda al paragrafo 2.13 "Aggregazioni Aziendali avvenute nel periodo di riferimento".

Tali importi si riferiscono sostanzialmente a forniture di servizi ed attrezzature, nonché a canoni di noleggio e manutenzione.

### Nota 23.

#### Fondi rischi a Breve Termine

	Saldo al 31.12.2018	Riclassifiche	Accantonamenti	Rilasci	Saldo al 31.12.2019
Fondi rischi a Breve	0	2.822.000	1.759.730	(328.000)	4.253.730
<b>TOTALE</b>	<b>0</b>	<b>2.822.000</b>	<b>1.759.730</b>	<b>(328.000)</b>	<b>4.253.730</b>

La voce fondi rischi a breve per Euro 4.254 mila sono riferiti agli accantonamenti di emolumenti variabili degli amministratori esecutivi e dei "key partners" al raggiungimento degli obiettivi triennali definiti dal Piano Industriale 2017-2019.

### Nota 24.

#### Debiti tributari

##### Debiti tributari

	Saldo al 31.12.2019	Saldo al 31.12.2018
Debiti per IRES	1.022.166	361.046
<b>TOTALE</b>	<b>1.022.166</b>	<b>361.046</b>

Al 31 dicembre 2019 la Società presenta una situazione debitoria verso l'Erario, per imposte correnti relative a IRES per Euro 1.022 già decurtati degli acconti pagati nell'anno in esame.

### Nota 25.

#### Altre passività e debiti diversi

##### Altre passività e debiti diversi

	Saldo al 31.12.2019	Saldo al 31.12.2018
Debiti verso Istituti previdenziali e di sicurezza sociale	172.515	162.919
Debiti verso dipendenti	198.623	195.446
Debiti per Iva e ritenute	108.005	103.176
Ratei e risconti passivi	21.034	25.218
Altri Debiti	6.145.275	6.499.402
<b>TOTALE</b>	<b>6.645.452</b>	<b>6.986.161</b>

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 di ferie e permessi maturati ma non goduti al 31 dicembre 2019.

La voce altri debiti pari a Euro 6.145 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 656 mila, debiti diversi per Euro 450 mila riferiti a premi variabili da distribuire al raggiungimento degli obiettivi triennali definiti dal piano industriale 2017-2019 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 26.

##### Ricavi operativi

Ricavi operativi	Esercizio 2019	Esercizio 2018
Ricavi da Società del Gruppo	4.489.523	4.581.544
<b>TOTALE</b>	<b>4.489.523</b>	<b>4.581.544</b>

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.

Si rileva che per tutte le principali tipologie di ricavi le modalità di contabilizzazione, di seguito riportate, non hanno subito modifiche a seguito dell'applicazione dal 1° gennaio 2018 del principio contabile internazionale IFRS 15 (*Revenue from Contracts with Customers*).

##### Nota 27.

##### Altri Ricavi e proventi

##### Altri ricavi e proventi

Altri ricavi e proventi	Esercizio 2019	Esercizio 2018
Altri ricavi e proventi	638.580	995.272
Altri ricavi da Società del Gruppo	820.851	1.237.994
<b>TOTALE</b>	<b>1.459.431</b>	<b>2.233.266</b>

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 28.****Materie prime e materiali di consumo****Costo delle materie prime e materiali di consumo**

	Esercizio 2019	Esercizio 2018
Acquisto materie prime e materiali di consumo	762	1.696
<b>TOTALE</b>	<b>762</b>	<b>1.696</b>

La voce contiene principalmente costi legati per l'acquisto di materiali di consumo.

**Nota 29.****Costi per servizi e prestazioni****Costi per servizi e prestazioni**

	Esercizio 2019	Esercizio 2018
Prestazioni di terzi, consulenze	40.645	48.154
Compensi amministratori e sindaci	2.422.603	2.508.323
Costi commerciali	105.597	133.618
Spese pulizia, vigilanza e altri servizi generali	654.328	808.442
Servizi di manutenzioni, assistenza	18.984	18.366
Utenze e telefonia	15.498	26.784
Consulenza - servizi amministrativi	2.297.141	2.854.428
Altri servizi (riaddebiti, commissioni, ecc.)	10.911	11.356
Commissioni bancarie e di factoring	187.518	193.809
Assicurazioni	91.928	108.419
Noleggi e affitti	42.012	77.759
Costi per servizi da Società Controllate	2.019.175	1.909.307
Costi per servizi da altre Parti Correlate	89.956	154.970
<b>TOTALE</b>	<b>7.996.296</b>	<b>8.853.735</b>

I costi per servizi e prestazioni ammontano ad Euro 7.996 mila contro un importo pari ad Euro 8.854 mila riferito all'esercizio precedente.

I compensi agli amministratori e sindaci ammontano a Euro 2.423 mila rispettivamente per Euro 60 mila riferiti ai Sindaci ed Euro 2.363 mila riferiti agli Amministratori.

Questi ultimi includono Euro 433 mila di premio annuale e l'accantonamento di Euro 822 mila di premi pluriennali; per dettagli si rimanda ad apposito prospetto allegato al paragrafo n.5.8.

I costi commerciali pari a Euro 106 mila comprendono i costi per servizio relativi all'area Investor Relations.

La voce altri servizi generali, pari a Euro 654 mila, comprende prevalentemente (Euro 545 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 2.297 mila fanno riferimento principalmente a servizi di revisione contabile, di elaborazione paghe in outsourcing, di consulenza fiscale e legale, consulenze professionali specifiche, nonché l'accantonamento pari ad Euro 687 mila relativi agli accantonamenti per bonus, classificati per natura, relativi a premi pluriennali ai key-people.

I costi per servizi da società del Gruppo, pari a complessivi Euro 2.019 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 Consulting e T.I.P. (in merito si rimanda al paragrafo 5.4).

### Nota 30.

#### Costi per personale

##### Costi del personale

	Esercizio 2019	Esercizio 2018
Salari e stipendi	2.668.492	2.613.226
Oneri sociale	722.096	762.111
Trattamento di fine rapporto	162.720	162.110
Altri costi del personale	135.738	40.503
<b>TOTALE</b>	<b>3.689.046</b>	<b>3.577.950</b>

I costi del personale, pari ad Euro 3.689 mila rappresentano il costo complessivo sostenuto per il personale dipendente, comprensivo degli oneri accessori, dell'accantonamento del TFR maturato e di quello maturato e liquidato nel corso dell'esercizio, dei ratei delle mensilità aggiuntive, ferie maturate e non godute al 31 dicembre 2019 e riposi compensativi nonché l'accantonamento dei premi bonus aziendali pari ad Euro 250 mila (incluso nella voce Salari e stipendi).

### Nota 31.

#### Altri costi operativi

##### Altri costi operativi

	Esercizio 2019	Esercizio 2018
Oneri diversi di gestione	201.604	330.381
<b>TOTALE</b>	<b>201.604</b>	<b>330.381</b>

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 32.****Ammortamenti****Ammortamenti**

	Esercizio 2019	Esercizio 2018
Ammortamento Immobilizzazioni Materiali	1.181	1.514
Ammortamento Immobilizzazioni Immateriali	3.750	3.667
Ammortamento Diritti d'uso	55.600	0
<b>TOTALE</b>	<b>60.531</b>	<b>5.181</b>

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

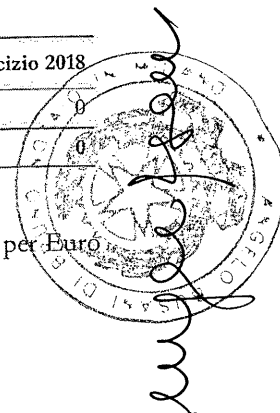
**Nota 33.****Perdita di valore di attività correnti****Perdita di valore di attività correnti**

	Esercizio 2019	Esercizio 2018
Perdita di valore di attività correnti	50.000	0
<b>TOTALE</b>	<b>50.000</b>	<b>0</b>

Nell'esercizio in esame è stato ritenuto opportuno accantonare un fondo svalutazioni crediti per Euro 50 mila relativo al contenzioso aperto con Basilichì.

**Nota 34.****Proventi, Oneri finanziari, Svalutazioni di attività finanziarie****Proventi e Oneri della Gestione finanziaria**

	Esercizio 2019	Esercizio 2018
Proventi finanziari	10.772.677	7.674.508
Oneri finanziari	(445.845)	(423.645)
Svalutazioni di attività finanziarie	0	(738.329)
Utili (Perdite) transazioni in valuta estera	(150)	0
<b>TOTALE</b>	<b>10.326.682</b>	<b>6.512.534</b>



Di seguito si riporta il dettaglio dei proventi e degli oneri finanziari.

#### Dettaglio interessi e proventi finanziari

	Esercizio 2019	Esercizio 2018
Interessi attivi c/c bancari e interessi di mora	5.263	3.923
Proventi finanziari e Dividendi da Società del Gruppo	10.767.414	7.670.585
<b>TOTALE</b>	<b>10.772.677</b>	<b>7.674.508</b>

#### Dettaglio interessi e oneri finanziari

	Esercizio 2019	Esercizio 2018
Interessi passivi c/c bancari	19.122	47.022
Interessi passivi factoring e anticipi fatture	3.580	10.561
Interessi passivi su finanziamenti	414.690	357.761
Altri oneri finanziari	8.453	3.669
Oneri finanziari da Società del Gruppo	0	4.632
<b>TOTALE</b>	<b>445.845</b>	<b>423.645</b>

I proventi finanziari da società del Gruppo si riferiscono ai dividendi distribuiti nel corso del 2019 dalle società controllate e ai proventi finanziari verso le controllate per Euro 767 mila.

### Nota 35.

#### Imposte correnti e differite

##### Imposte correnti e differite

	Esercizio 2019	Esercizio 2018
Imposte correnti	1.938.119	3.272.005
Rettifiche anni precedenti imposte IRES	(71.071)	(66.242)
Imposte anticipate e differite	(940.141)	(2.036.076)
<b>TOTALE</b>	<b>926.907</b>	<b>1.169.687</b>

La voce imposte correnti nel 2019 è riferibile al beneficio IRES di competenza della Capogruppo derivante dai conguagli relativi al Consolidato Fiscale per Euro 1.938 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 989 mila sono dovute al trasferimento al consolidato delle perdite fiscali dell'anno, Euro 949 mila si riferiscono al trasferimento di perdite fiscali pregresse.

Si segnala che le rettifiche di imposte Ires di anni precedenti sono relative ad allineamenti del calcolo dell'Ires corrente effettuati in sede di predisposizione della dichiarazione dei redditi della Società e del consolidato fiscale nazionale. La voce imposte anticipate è riferibile all'utilizzo di imposte anticipate per Euro 940 mila.

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

## Riconciliazione tra onere fiscale da bilancio e onere fiscale teorico

(valori in Euro)

Descrizione	Valore	Imposte
Risultato prima delle imposte	4.277.397	
<b>Onere fiscale teorico (%)</b>	<b>24%</b>	<b>1.026.575</b>
<i>Differenze temporanee deducibili in esercizi successivi:</i>		
Prestazioni non ultimate al 31.12.2019	183.740	
Accantonamenti (non deducibili) fondo rischi e oneri futuri	1.255.583	
Premi aziendali	250.000	
Accantonamento per svalutazione crediti	23.570	
<b>Differenze temporanee deducibili in esercizi successivi:</b>	<b>1.712.893</b>	<b>411.094</b>
<i>Rigiro delle differenze temporanee da esercizi precedenti:</i>		
Prestazioni di servizio non ultimate al 31.12.2019	(650.007)	
Utilizzo altri fondi rischi e oneri futuri	(716.256)	
<b>Rigiro delle differenze temporanee da esercizi precedenti:</b>	<b>(1.366.263)</b>	
<i>Differenze che non si riverteranno negli esercizi successivi</i>		
Costi indeducibili in tutto o in parte	1.401.045	
Variazioni in diminuzione permanenti	(10.145.648)	
<b>Differenze che non si riverteranno negli esercizi successivi</b>	<b>(8.744.603)</b>	<b>(2.098.705)</b>
<b>- Imponibile fiscale</b>	<b>(4.120.576)</b>	<b>(988.938)</b>
<b>Indennizzo perdite fiscali</b>		<b>1.938.119</b>
<b>Rettifiche imposte anni precedenti</b>		<b>(71.071)</b>
<b>IRES corrente sul reddito dell'esercizio</b>		<b>1.867.047</b>
<b>- Imponibile fiscale Irap</b>	<b>(4.944.644)</b>	
<b>IRAP corrente sul reddito dell'esercizio</b>		<b>0</b>
<b>Totale imposte correnti dell'esercizio</b>		<b>1.867.047</b>

L'aliquota effettiva dell'onere fiscale teorico pari al 4,22% risulta dalla ripartizione del valore della produzione su singola regione.

La natura delle imposte anticipate è principalmente dettagliata nella seguente tabella:

	Esercizio 2018		Esercizio 2019	
	Differenza temporanea	Imposta	Differenza temporanea	Imposta
Perdite fiscali Pregresse	4.265	1.024	0	0
Compensi amministratori	650	156	184	44
Accantonamento f.do rischi e oneri futuri	780	187	2.036	489
Fondo Svalutazione credito	716	172	24	6
Debiti v/ personale per ratei	0	0	250	60
<b>TOTALE</b>	<b>6.411</b>	<b>1.539</b>	<b>2.493</b>	<b>598</b>

La natura delle imposte differite è principalmente dettagliata nella seguente tabella:

	Esercizio 2018		Esercizio 2019	
	Differenza temporanea	Imposta	Differenza temporanea	Imposta
Avviamento	10.170	2.931	10.170	2.931
<b>TOTALE</b>	<b>10.170</b>	<b>2.931</b>	<b>10.170</b>	<b>2.931</b>

Si segnala che, nel corso dell'esercizio 2019, parte del reddito imponibile maturato in capo al consolidato fiscale, è stato compensato azzerando le perdite fiscali pregresse apportate al consolidato della Società nel corso degli anni precedenti.

## 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 36 mila, ritenuti congrui a coprire passività che possano derivare da tali contenziosi. In riferimento alla controversia Bassilichi (ex Saped 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 2019 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 379 mila nell'interesse delle società controllate.

### 5.3 Eventi ed operazioni significative non ricorrenti

Nell'esercizio in commento la Società non ha contabilizzato oneri e proventi non ricorrenti ai sensi della delibera Consob 15519 del 27.7.2006.

### 5.4 Rapporti con parti correlate

Il Consiglio di Amministrazione della Società ha adottato, in data 1 marzo 2014, un nuovo "Regolamento con Parti Correlate", che ha sostituito quello precedentemente in vigore approvato in data 12 marzo 2010. Si rinvia per maggiori dettagli a detto documento pubblicato sul sito della Società ([www.be-tse.it](http://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.

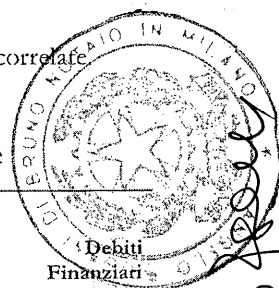
Le parti correlate del Gruppo Be con le quali si sono rilevate transazione economiche - patrimoniali al 31 dicembre 2019 risultano essere: T.I.P. Tamburi Investment Partners S.p.A e Ir Top Consulting S.r.l..

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. Si ricorda inoltre che per la Capogruppo Be S.p.A. le parti correlate sono anche le società controllate direttamente ed indirettamente.

Di seguito si riportano i valori al 31 dicembre 2019 relativi ai rapporti con le parti correlate

### Tabella crediti e debiti al 31 Dicembre 2019 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	2.810.957	14.160.586	0	1.219.242	0	8.752.305
Be Solutions S.p.A	1.766.433	580.668	5.288.131	499.058	0	0
Iqui Srl	0	269.977	698.007	0	0	0
Juniper Srl	0	95.866	249.726	0	0	0
Tesla Consulting Srl	0	0	0	0	0	499.389
Be Poland	0	0	0	0	0	1.384.700
Paystrat SL	0	0	437.038	0	0	0
i-Bc Ltd-Italian Branch	0	420.882	0	0	0	5.050.646
i Bc Think Solve Execute Ltd	0	0	3.239.989	575	0	0
Targit GmbH Wien	0	0	677.850	0	0	0
Be TSE Switzerland	0	0	0	0	0	2.399
Be Think Solve Execute GmbH	0	0	1.278.025	0	0	924.500
Fimas GmbH	0	0	8.898	0	0	0
Be Shaping The Future AG	0	0	0	0	0	1.649.988
Be Think Solve Execute Ro s.r.l.	22.000	0	0	0	0	0
Be Ukraina	18.600	0	0	0	0	0
<b>Totale Società del Gruppo</b>	<b>4.617.990</b>	<b>15.527.979</b>	<b>11.877.664</b>	<b>1.718.875</b>	<b>0</b>	<b>18.263.927</b>
T.I.P. S.p.A.	0	0	0	33.450	0	0
Ir Top Consulting S.r.l.	0	0	0	5.542	0	0
<b>Totale Altre Correlate</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>38.992</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE</b>	<b>4.617.990</b>	<b>15.527.979</b>	<b>11.877.664</b>	<b>1.757.867</b>	<b>0</b>	<b>18.263.927</b>



*Handwritten signature*

*Handwritten mark*

### Tabella crediti e debiti al 31 Dicembre 2018 con parti correlate

	<i>Crediti</i>			<i>Debiti</i>		
	Credit 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
<b>Totale Società del Gruppo</b>	<b>3.737.207</b>	<b>12.146.557</b>	<b>19.436.234</b>	<b>1.404.011</b>	<b>0</b>	<b>14.830.783</b>
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
<b>Totale Altre Correlate</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>23.737</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE</b>	<b>3.737.207</b>	<b>12.146.557</b>	<b>19.436.234</b>	<b>1.427.748</b>	<b>0</b>	<b>14.830.783</b>

### Tabella ricavi e costi esercizio 2019 con parti correlate

	<i>Ricavi</i>				<i>Costi</i>	
	Ricavi	Altri ricavi	Proventi Finanziari	Servizi	Altri Costi / Accanton. Fondo	Oneri Finanziari
Be Consulting S.p.A	2.723.058	144.871	71.051	1.410.736	0	0
Be Solutions S.p.A	1.766.465	501.158	265.671	557.393	0	0
Iquii Srl	0	13.523	15.062	36.571	0	0
Juniper Srl	0	12.053	1.291	0	0	0
Tesla Consulting Srl	0	33	0	13.900	0	0
Be Poland	0	4.307	0	0	0	0
Paystrat SL	0	0	21.122	0	0	0
i-Be Ltd-Italian Branch	0	15.000	776	0	0	0
i Be Think Solve Execute Ltd	0	0	95.621	575	0	0
Targit GmbH Wien	0	0	80.376	0	0	0
Be Think Solve Execute GmbH	0	4.307	56.207	0	0	0
Fimas GmbH	0	0	9.357	0	0	0
Be Think Solve Execute Ro s.r.l.	0	50.000	0	0	0	0
Be Ukraina	0	75.600	0	0	0	0
Be Sport LTD	0	0	150.881	0	0	0
<b>Totale Società del Gruppo</b>	<b>4.489.523</b>	<b>820.852</b>	<b>767.415</b>	<b>2.019.175</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
T.I.P. S.p.A.	0	0	0	60.000	0	0
Ir Top Consulting S.r.l.	0	0	0	33.456	0	0
<b>Totale Altre Correlate</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>93.456</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE</b>	<b>4.489.523</b>	<b>820.852</b>	<b>767.415</b>	<b>2.112.631</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Tabella ricavi e costi esercizio 2018 con parti correlate

	Ricavi				Costi	
	Ricavi	Altri ricavi	Proventi Finanziari	Servizi	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 Stl	0	13.518	7.161	118.523	0	0
Juniper Stl	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
<b>Totale Società del Gruppo</b>	<b>4.581.544</b>	<b>1.237.994</b>	<b>570.585</b>	<b>1.909.307</b>	<b>738.329</b>	<b>4.632</b>
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
<b>Totale Altre Correlate</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>154.970</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE</b>	<b>4.581.544</b>	<b>1.237.994</b>	<b>570.585</b>	<b>2.064.277</b>	<b>738.329</b>	<b>4.632</b>

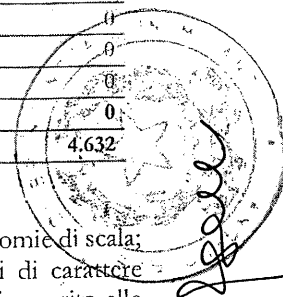
I rapporti infragruppo servono per ottimizzare le reciproche sinergie e per conseguire economie di scala; i corrispettivi sono allineati ai valori di mercato e si tratta esclusivamente di rapporti di carattere commerciale o finanziario, in quanto le singole società sono dotate di ampia autonomia in merito 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 2019 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 quote a saldo 2019.

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).



*Handwritten signature*

*Handwritten mark*

<b>STATO PATRIMONIALE</b>	<b>2019</b>	<b>Valore assoluto</b>	<b>%</b>	<b>2018</b>	<b>Valore assoluto</b>	<b>%</b>
Crediti finanziati ed altre attività finanziarie non correnti	920	920	100%	0	0	0
Crediti commerciali	5.093	4.618	91%	4.262	3.737	88%
Altre attività e crediti diversi	15.852	15.528	98%	12.396	12.147	98%
Crediti finanziati ed altre attività finanziarie correnti	10.958	10.958	100%	19.436	19.436	100%
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie	32.153	18.264	57%	49.581	14.831	30%
Debiti commerciali	2.308	1.758	76%	1.956	1.428	73%
<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>2019</b>	<b>Valore assoluto</b>	<b>%</b>	<b>2018</b>	<b>Valore assoluto</b>	<b>%</b>
Ricavi	4.490	4.490	100%	4.581	4.581	100%
Altri ricavi operativi	1.459	821	56%	2.233	1.238	55%
Costi per servizi e prestazioni	7.996	2.113	26%	8.854	2.064	23%
Proventi/(oneri) finanziari	10.773	767	7%	6.513	172	(3%)

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

Valori in Euro	31.12.2019	di cui parti correlate	31.12.2018	di cui parti correlate
<b>ATTIVITA' NON CORRENTI</b>				
Immobili, Impianti e macchinari	1.344	0	2.623	0
Diritti d'uso	124.816	0	0	0
Avviamento	10.170.000	0	10.170.000	0
Attività Immateriali	4.083	0	6.833	0
Partecipazioni in imprese controllate	43.248.964	0	34.198.964	0
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie non correnti	919.908	919.908	0	0
Crediti ed altre attività non correnti	712.222	0	562.222	0
Imposte anticipate	722.354	0	1.643.605	0
<b>Totale attività non correnti</b>	<b>55.903.691</b>	<b>919.908</b>	<b>46.584.247</b>	<b>0</b>
<b>ATTIVITA' CORRENTI</b>				
Crediti commerciali	5.093.053	4.617.990	4.262.269	3.737.207
Altre attività e crediti diversi	15.852.003	15.527.979	12.396.572	12.146.557
Crediti tributari per imposte dirette	46.673	0	46.673	0
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	10.957.755	10.957.756	19.436.234	19.436.234
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	26.280.598	0	25.713.041	0
<b>Totale attività correnti</b>	<b>58.230.082</b>	<b>31.103.725</b>	<b>61.854.789</b>	<b>35.319.998</b>
<b>Totale attività destinate alla dismissione</b>			<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE ATTIVITA'</b>	<b>114.133.773</b>	<b>32.023.633</b>	<b>108.439.036</b>	<b>35.319.998</b>
<b>PATRIMONIO NETTO</b>				
Capitale Sociale	27.109.165	0	27.109.165	0
Riserve	10.686.282	0	14.203.800	0
Risultato netto	5.204.304	0	1.728.089	0
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	<b>42.999.751</b>	<b>0</b>	<b>43.041.054</b>	<b>0</b>
<b>PASSIVITA' NON CORRENTI</b>				
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti	20.926.421	0	15.418.268	0
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti	60.614	0	0	0
Fondi rischi e oneri futuri	36.078	0	2.858.078	0
Benefici verso dipendenti (TFR)	177.374	0	168.305	0
Imposte differite	2.930.994	0	2.930.994	0
Altre passività non correnti	556.222	0	556.222	0
<b>Totale Passività non correnti</b>	<b>24.687.703</b>	<b>0</b>	<b>21.931.867</b>	<b>0</b>
<b>PASSIVITA' CORRENTI</b>				
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti	32.153.167	18.263.927	34.162.670	14.830.783
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti	64.167	0	0	0
Debiti commerciali	2.307.638	1.757.867	1.956.238	1.427.748
Fondi rischi correnti	4.253.730	0	0	0
Debiti tributari	1.022.166	0	361.046	0
Altre passività e debiti diversi	6.645.452	0	6.986.161	0
<b>Totale Passività correnti</b>	<b>46.446.320</b>	<b>20.021.794</b>	<b>43.466.115</b>	<b>16.258.531</b>
<b>Totale Passività destinate alla dismissione</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE PASSIVITA'</b>	<b>71.134.023</b>	<b>20.021.794</b>	<b>65.397.982</b>	<b>16.258.531</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO E PASSIVITA'</b>	<b>114.133.773</b>	<b>0</b>	<b>108.439.036</b>	<b>0</b>

## Conto Economico

<i>Valori in Euro</i>	FY 2019	di cui parti correlate	Di cui (oneri) proventi non ricorrenti	FY 2018	di cui parti correlate	Di cui (oneri) proventi non ricorrenti
Ricavi operativi	4.489.523	4.489.523	0	4.581.544	4.581.544	0
Altri ricavi e proventi	1.459.431	820.852	0	2.233.266	1.237.994	0
<b>Totale Ricavi operativi</b>	<b>5.948.953</b>	<b>5.310.375</b>	<b>0</b>	<b>6.814.810</b>	<b>5.819.538</b>	<b>0</b>
Materie prime e materiali di consumo	(762)	0	0	(1.696)	0	0
Costi per servizi e prestazioni	(7.996.296)	(2.112.631)	0	(8.853.735)	(2.064.277)	0
Costi del Personale	(3.689.046)	0	0	(3.577.950)	0	0
Altri costi operativi	(201.604)	0	0	(330.381)	0	0
<i>Ammortamenti, Accantonamenti e Svalutazioni:</i>						
Ammortamenti Immobili, Impianti e macchinari	(1.181)	0	0	(1.514)	0	0
Ammortamenti Attività Immateriali	(3.750)	0	0	(3.667)	0	0
Ammortamenti Diritto d'uso	(55.600)	0	0	0	0	0
Perdita di valore di attività correnti	(50.000)	0	0	0	0	0
<b>Totale Costi Operativi</b>	<b>(11.998.239)</b>	<b>(2.112.631)</b>	<b>0</b>	<b>(12.768.943)</b>	<b>(2.064.277)</b>	<b>0</b>
<b>Risultato Operativo</b>	<b>(6.049.285)</b>	<b>3.197.744</b>	<b>0</b>	<b>(5.954.133)</b>	<b>3.755.261</b>	<b>0</b>
Proventi finanziari	10.772.677	767.415	0	7.674.508	570.585	0
Oneri finanziari	(445.995)	0	0	(423.645)	(4.632)	0
Svalutazioni attività finanziarie	0	0	0	(738.329)	(738.329)	0
<b>Totale Oneri / Proventi finanziari</b>	<b>10.326.682</b>	<b>767.415</b>	<b>0</b>	<b>6.512.534</b>	<b>(172.376)</b>	<b>0</b>
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>4.277.397</b>	<b>3.965.159</b>	<b>0</b>	<b>558.401</b>	<b>3.582.885</b>	<b>0</b>
Imposte sul Reddito correnti	1.867.047	0	0	3.205.764	0	0
Imposte anticipate e differite	(940.141)	0	0	(2.036.076)	0	0
<b>Totale imposte sul reddito</b>	<b>926.907</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.169.688</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Risultato netto derivante da attività in funzionamento</b>	<b>5.204.304</b>	<b>3.965.159</b>	<b>0</b>	<b>1.728.089</b>	<b>3.582.885</b>	<b>0</b>
Risultato netto derivante da attività destinate alla dismissione	0	0	0	0	0	0
<b>Risultato netto</b>	<b>5.204.304</b>	<b>3.965.159</b>	<b>0</b>	<b>1.728.089</b>	<b>3.582.885</b>	<b>0</b>

## Rendiconto Finanziario

Valori in Euro	2019	di cui parti correlate	2018	di cui parti correlate
Risultato netto	5.204.304		1.728.089	0
Ammortamenti	60.531		5.181	0
Variazione non monetaria del Tfr	8.139		2.229	0
Proventi finanziari netti a conto economico	(10.326.682)		(6.512.534)	(172.376)
Imposte dell'esercizio	(1.867.047)		(3.205.764)	0
Imposte differite e anticipate	940.141		2.036.076	0
Accantonamenti e svalutazioni	1.809.730		1.590.000	0
Rilascio fondi rischi e svalutazione	(328.000)		(506.597)	0
Altre variazioni non monetarie	(54.549)		(51.399)	0
<b>Flusso monetario della gestione economica</b>	<b>(4.553.433)</b>		<b>(4.914.719)</b>	<b>(172.376)</b>
Variazioni crediti commerciali	(880.784)	880.784	405.723	156.726
Variazione debiti commerciali	351.400	330.119	927.916	776.753
Utilizzi fondi rischi e svalutazione	0		(5.000)	0
Altre variazioni delle attività e passività correnti	(723.117)	3.381.421	(919.225)	3.900.570
Imposte sul reddito pagate	(508.495)		(150.251)	0
TFR liquidato	(6.000)		(3.360)	0
Altre variazioni delle attività e passività non correnti	(167.229)		(16.233)	0
<b>Variazione del circolante</b>	<b>(1.934.225)</b>	<b>4.592.324</b>	<b>239.570</b>	<b>4.520.597</b>
<b>Flusso monetario da (per) attività operativa</b>	<b>(6.487.658)</b>	<b>4.592.324</b>	<b>(4.675.149)</b>	<b>4.348.221</b>
(Acquisto) di immobili, impianti e macchinari al netto delle cessioni	98		0	0
(Acquisto) di attività immateriali al netto delle cessioni	(1.000)		(9.500)	0
<b>Flusso monetario da (per) attività d'investimento</b>	<b>(902)</b>		<b>(9.500)</b>	<b>0</b>
Variazione attività finanziarie correnti	9.251.156	(8.478.479)	5.911.092	(3.479.545)
Variazione passività finanziarie correnti	7.990.497	18.263.927	11.648.022	(16.013.550)
Variazione attività finanziarie non correnti	(919.908)	919.908	0	0
Variazione passività finanziarie non correnti	5.508.153		3.397.709	0
Rimborsi delle passività per leasing	(55.635)		0	0
Pagamento per oneri finanziari	(482.356)	0	(379.380)	4.632
Cassa pagata per acquisto di azioni proprie	(2.289.790)		(2.365.955)	0
Cassa pagata per acquisto partecipazione	(9.050.000)		0	0
Distribuzione dividendi ad Azionisti della Società	(2.896.000)		(2.697.945)	0
<b>Flusso monetario da (per) attività di finanziamento</b>	<b>7.056.117</b>	<b>10.705.356</b>	<b>15.513.543</b>	<b>(19.488.463)</b>
<b>Flusso monetario da (per) attività di dismissione</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flussi di disponibilità liquide</b>	<b>567.557</b>		<b>10.828.894</b>	<b>0</b>
Disponibilità liquide nette all'inizio dell'esercizio	25.713.041		14.884.147	0
Disponibilità liquide nette alla fine dell'esercizio	26.280.598		25.713.041	0
<b>Incremento (decremento) disponibilità liquide nette</b>	<b>567.557</b>		<b>10.828.894</b>	<b>0</b>

## 5.5 Gestione del rischio finanziario: obiettivi e criteri

I principali strumenti finanziari della Società, diversi dai derivati, comprendono i finanziamenti bancari, depositi bancari a vista e a breve termine. L'obiettivo principale di tali strumenti è di finanziare le attività operative della Società. La Società ha diversi altri strumenti finanziari, come debiti e crediti commerciali, derivanti dall'attività operativa.

- **Rischio di credito**

Tenuto conto della natura dei propri clienti, il rischio di credito è principalmente riferibile ai ritardi nei tempi di incasso relativi al residuo dei crediti ed a eventuali contenziosi (si veda nota 5.1) relativi ad attività operative svolte in precedenza dalla Capogruppo. A tal proposito la Società considera attentamente l'utilizzo di tutti gli strumenti, incluse eventuali azioni legali, a sostegno di migliori tempistiche di incasso con i propri clienti.

- **Rischio di tasso di interesse**

La Società, che presenta debiti di natura finanziaria verso il sistema bancario in Euro a tasso variabile, pertanto ritiene di essere esposta al rischio che un'eventuale rialzo dei tassi possa aumentare gli oneri finanziari futuri.

Le tabelle riportate nelle sezioni relative ai debiti finanziari correnti e non correnti mostrano il valore contabile, per scadenza, degli strumenti finanziari della Società che sono esposti al rischio di tasso di interesse.

Un'ipotetica istantanea e sfavorevole variazione dei tassi di interesse dell'1%, considerando anche le coperture in essere, applicabile ai finanziamenti in essere al 31 dicembre 2019, comporterebbe un maggior onere netto ante imposte su base annua pari ad Euro 80 mila.

- **Informazioni integrative sugli strumenti finanziari e politiche di gestione dei rischi**

Nei prospetti seguenti sono fornite, separatamente per i due esercizi a confronto, le informazioni integrative richieste dall'IFRS 7 al fine di valutare la rilevanza degli strumenti finanziari con riferimento alla situazione patrimoniale, finanziaria ed al risultato economico del Gruppo.

### Categorie di attività e passività finanziarie

Di seguito si riporta la ripartizione del valore contabile di attività e passività finanziarie nelle categorie previste dal principio contabile IFRS 9.

## Attività finanziarie al 31.12.2019

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Attività finanziarie per strumenti derivati	Attività finanziarie al costo ammortizzato	Attività finanziarie FVOCI	Valore di bilancio	Note esplicative
<b>ALTRE ATTIVITA' FINANZIARIE</b>	0	919.908	43.248.964	44.168.872	
Partecipazioni			43.248.964	43.248.964	5
Altri crediti e attività finanziarie		0		0	
Crediti finanziari (quota oltre 12 mesi) - Intercompany		919.908		919.908	6
Crediti finanziari (quota oltre 12 mesi)		0		0	
<b>CREDITI COMMERCIALI</b>	0	5.093.053	0	5.093.053	
Crediti verso clienti		475.063		475.063	9
Crediti Intercompany		4.617.990		4.617.990	9
<b>ALTRI CREDITI /ATTIVITA' CORRENTI</b>	0	0	0	0	
<b>ATTIVITA' FINANZIARIE CORRENTI</b>	0	10.957.755	0	10.957.755	
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti		0		0	
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti - Intercompany		10.957.755		10.957.755	12
Titoli e attività finanziarie		0		0	
<b>DISPONIBILITA' LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI</b>	0	26.280.598	0	26.280.598	
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti		26.280.598		26.280.598	13
<b>TOTALE ATTIVITA' FINANZIARIE</b>	0	43.251.314	43.248.964	86.500.278	

## Passività finanziarie al 31.12.2019

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Passività finanziarie per strumenti derivati	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Valore di bilancio	Note esplicative
<b>DEBITI E PASSIVITA' FINANZIARIE NON CORRENTI</b>	(167.978)	(20.819.057)	(20.987.035)	
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti		(20.758.443)	(20.758.443)	15
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti - Intercompany		0	0	
Derivati di copertura	(167.978)		(167.978)	15
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti		(60.614)	(60.614)	16
Altre passività finanziarie		0	0	
<b>PASSIVITA' CORRENTI</b>	(1.280)	(34.523.691)	(34.524.971)	
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti		(13.887.959)	(13.887.959)	21
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti - Intercompany		(18.263.927)	(18.263.927)	21
Derivati di copertura	(1.280)		(1.280)	21
Debiti commerciali		(652.930)	(652.930)	22
Debiti commerciali - Intercompany		(1.615.716)	(1.615.716)	22
Debiti verso parti correlate		(38.992)	(38.992)	22
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti		(64.167)	(64.167)	16
<b>ALTRE PASSIVITA' FINANZIARIE</b>	0	0	0	
Altre passività finanziarie		0	0	
Debiti finanziari verso parti correlate		0	0	
<b>TOTALE PASSIVITA' FINANZIARIE</b>	(169.258)	(55.342.748)	(55.512.006)	

## Attività finanziarie al 31.12.2018

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Attività finanziarie per strumenti derivati	Attività finanziarie al costo ammortizzato	Attività finanziarie FVOCI	Valore di bilancio	Note esplicative
<b>ALTRE ATTIVITA' FINANZIARIE</b>	0	0	34.198.964	34.198.964	
Partecipazioni			34.198.964	34.198.964	5
Altri crediti e attività finanziarie		0		0	
Crediti finanziari (quota oltre 12 mesi) - Intercompany		0		0	6
Crediti finanziari (quota oltre 12 mesi)		0		0	
<b>CREDITI COMMERCIALI</b>	0	4.262.269	0	4.262.269	
Crediti verso clienti		525.062		525.062	9
Crediti Intercompany		3.737.207		3.737.207	9
<b>ALTRI CREDITI /ATTIVITA' CORRENTI</b>	0	0	0	0	
<b>ATTIVITA' FINANZIARIE CORRENTI</b>	0	19.436.234	0	19.436.234	
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti		0		0	
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti - Intercompany		19.436.234		19.436.234	12
Titoli e attività finanziarie		0		0	
<b>DISPONIBILITA' LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI</b>	0	25.713.041	0	25.713.041	
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti		25.713.041		25.713.041	13
<b>TOTALE ATTIVITA' FINANZIARIE</b>	0	49.411.544	34.198.964	83.610.508	

## Passività finanziarie al 31.12.2018

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Passività finanziarie per strumenti derivati	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Valore di bilancio	Note esplicative
<b>DEBITI E PASSIVITA' FINANZIARIE NON CORRENTI</b>	(97.482)	(15.320.786)	(15.418.268)	
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti		(15.320.786)	(15.320.786)	15
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti - Intercompany		0	0	
Derivati di copertura	(97.482)		(97.482)	15
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti		0	0	
Altre passività finanziarie		0	0	
<b>PASSIVITA' CORRENTI</b>	0	(36.118.908)	(36.118.908)	
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti		(19.331.887)	(19.331.887)	21
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti - Intercompany		(14.830.783)	(14.830.783)	21
Derivati di copertura		0	0	
Debiti commerciali		(528.490)	(528.490)	22
Debiti commerciali - Intercompany		(1.404.011)	(1.404.011)	22
Debiti verso parti correlate		(23.737)	(23.737)	22
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti		0	0	16
<b>ALTRE PASSIVITA' FINANZIARIE</b>	0	0	0	
Altre passività finanziarie		0	0	
Debiti finanziari verso parti correlate		0	0	
<b>TOTALE PASSIVITA' FINANZIARIE</b>	(97.482)	(51.439.694)	(51.537.176)	

Si precisa che il fair value di strumenti derivati fa riferimento a tecniche valutative già descritte in precedenza.

Per le attività e passività finanziarie iscritte in bilancio al fair value si riporta nella tabella seguente la classificazione, in funzione della natura dei parametri finanziari utilizzati nella determinazione del fair value, sulle base della scala gerarchica prevista dal principio:

- livello I: prezzi quotati su mercati attivi per strumenti identici;
- livello II: variabili diverse da prezzi quotati in mercati attivi che sono osservabili sia direttamente (come nel caso dei prezzi) sia indirettamente (ovvero derivati dai prezzi);
- livello III: variabili che non si basano su valori di mercato osservabili

<i>Voce di bilancio al 31 dicembre 2019</i>	Valore di bilancio	Livello I	Livello II	Livello III	Totale fair value	Note esplicative
<b>Partecipazioni</b>			0	43.248.964	43.248.964	5
<b>Derivati di copertura su strumenti di equity</b>	0	0	0	0	0	
- Put					0	
- Call					0	
<b>Derivati designati per il cash flow hedge</b>	(169.258)	0	(169.258)	0	(169.258)	
- Contratti forward					0	
- IRS su tassi contratto su finanziamento Unicredit	(80.889)		(80.889)		(80.889)	15-21
- IRS su tassi contratto su finanziamento BPM 7 mln	(1.280)		(1.280)		(1.280)	15-21
- IRS su tassi contratto su finanziamento BPM 10 mln	(87.089)		(87.089)		(87.089)	15-21

<i>Voce di bilancio al 31 dicembre 2018</i>	Valore di bilancio	Livello I	Livello II	Livello III	Totale fair value	Note esplicative
<b>Partecipazioni</b>			0	34.198.964	34.198.964	5
<b>Derivati di copertura su strumenti di equity</b>	0	0	0	0	0	
- Put					0	
- Call					0	
<b>Derivati designati per il cash flow hedge</b>	(97.482)	0	(97.482)	0	(97.482)	
- Contratti forward					0	
- IRS su tassi contratto su finanziamento Unicredit					0	
- IRS su tassi contratto su finanziamento BPM 7 mln	(11.429)		(11.429)		(11.429)	15-21
- IRS su tassi contratto su finanziamento BPM 10 mln	(86.053)		(86.053)		(86.053)	15-21

## 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 2019 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	148.888
<b>Totale corrispettivi</b>	<b>148.888</b>

I compensi di competenza della Società di revisione per l'esercizio 2019 ammontano complessivamente ad Euro 149 mila (Euro 121 mila nell'esercizio precedente), di cui Euro 20 mila relativi all'attività di revisione limitata della "Dichiarazione non finanziaria al 31.12.2019".

### 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>							
Stefano Achermann	Amm. Delegato	01/01/2019 - 31/12/2019	Approv bilancio al 31/12/2019	1.000,00 <sup>(1)</sup>		1.604,03	2.604,03
Carlo Achermann	Presidente Esecutivo	01/01/2019 - 31/12/2019	Approv bilancio al 31/12/2019	600,00 <sup>(2)</sup>		1.023,62	1.623,62
Claudio Berretti	Amm. non Esecutivo	01/01/2019 - 31/12/2019	Approv bilancio al 31/12/2019	20,00			20,00
Cristina Spagna	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	01/01/2019 - 31/12/2019	Approv bilancio al 31/12/2019	20,00	10,00 <sup>(3)</sup>		30,00
Davide Dattoli	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	01/01/2019 - 31/12/2019	Approv bilancio al 31/12/2019	20,00			20,00
Gianluca Antonio Ferrari	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	01/01/2019 - 31/12/2019	Approv bilancio al 31/12/2019	20,00			20,00
Paola Annunziata Lucia Tagliavini	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	01/01/2019 - 31/12/2019	Approv bilancio al 31/12/2019	20,00	10,00 <sup>(3)</sup>		30,00
Anna Lambiase	Amm. non Esecutivo	01/01/2019 - 31/12/2019	Approv bilancio al 31/12/2019	20,00			20,00
Claudio Calabi	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	01/01/2019 - 31/12/2019	Approv bilancio al 31/12/2019	20,00			20,00
Giuseppe Leoni	Presidente Collegio Sindacale	01/01/2019 - 31/12/2019	Approv bilancio al 31/12/2020	22,50			22,50
Stefano De Angelis	Sindaco effettivo	01/01/2019 - 31/12/2019	Approv bilancio al 31/12/2020	15,00			15,00
Rosita Francesca Natta	Sindaco effettivo	01/01/2019 - 31/12/2019	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.*
- (5) *di cui Euro 295.000,00 Bonus 2019 e Euro 1,277 mln Bonus medio periodo 2017-2019*
- (6) *di cui Euro 185.000,00 Bonus 2019 e Euro 798.000,00 Bonus medio periodo 2017-2019*

## 6. Eventi successivi alla chiusura del bilancio al 31 dicembre 2019

A partire dal mese di gennaio 2020, lo scenario nazionale e internazionale è stato caratterizzato dalla diffusione del Covid19 e dalle conseguenti misure restrittive per il suo contenimento, poste in essere da parte delle autorità pubbliche dei Paesi interessati. Tali circostanze, straordinarie per natura ed estensione, stanno avendo ripercussioni, dirette e indirette, sull'attività economica creando un contesto di generale incertezza, le cui evoluzioni e i relativi effetti non risultano ancora totalmente prevedibili.

Nello specifico, stante la particolare tipologia del mercato di riferimento del Gruppo Be - solo Istituzioni Finanziarie di rilevante dimensione - e la visibilità attuale circa il decorso della Pandemia Covid 19 essa è attesa avere limitato impatto nella prima parte dell'anno. Tutte le maggiori Istituzioni finanziarie hanno accelerato le proprie strategie di passaggio al digitale ed il nostro Gruppo sta cercando di offrire pieno supporto a tutti i propri clienti.

Un più compiuto giudizio circa l'andamento atteso del mercato sarà formulato al termine del primo semestre. Al momento non vi sono ragioni per non confermare le stime circa gli obiettivi del 2020 e più in generale, quelle dell'intero Piano di Industria 2020-2022.

A livello operativo, in linea con quanto stabilito dal DPCM del 09.03/20 la maggior parte dell'azienda lavora in modalità "smartworking" e sono state potenziate le dotazioni tecnologiche a supporto dell'operatività remota. La continuità è ovunque garantita. I siti di nearshoring sono stati attivati, per ogni eventuale necessità, sui centri di competenza in Polonia ed in Romania, ma al momento non vi è stato motivo alcuno per il trasferimento di attività. Be è in costante contatto anche con le Autorità ed i presidi sanitari per monitorare l'evoluzione delle misure necessarie al contenimento della pandemia, con la salute dei suoi clienti e dei suoi dipendenti come priorità assoluta.

Tutto il Gruppo Be sosterrà con il massimo impegno lo sforzo del Sistema Italia nel tornare al più presto al massimo livello di competitività.

Il calendario finanziario 2020, così come comunicato, è attualmente confermato.

A circular stamp of Banca di Sicilia is visible on the right side of the page, partially overlapping the text. Below the stamp, there is a large, handwritten signature in black ink.

A small, handwritten mark or signature is located at the bottom right corner of the page.

### Schema relativo alle partecipazioni degli amministratori, dei sindaci e dei direttori generali

Nome e Cognome	Carica	Società	N. azioni possedute al 31.12.2018	N. azioni Acquistate	N. azioni vendute	N. azioni possedute al 31.12.2019
Stefano Achermann	Amm. Delegato	Be S.p.A.	21.290.397 <sup>(1)</sup>			21.290.397 <sup>(2)</sup>
Carlo Achermann	Presidente Esecutivo	Be S.p.A.				
Claudio Beretti	Amm. non Esecutivo	Be S.p.A.				
Anna Lambiasi	Amm. non Esecutivo	Be S.p.A.				
Cristina Spagna	Amm. non Esecutivo Consigliere Indipendente	Be S.p.A.				
Alberto Mocchi <sup>(2)</sup>	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 <sup>(2)</sup>	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 2020,

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

## Attestazione del bilancio d'esercizio 2019 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, Solvè, Excite 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:

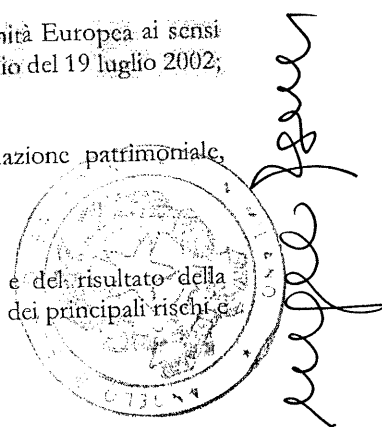
- l'adeguatezza in relazione alle caratteristiche dell'impresa e
- l'effettiva applicazione delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2019.

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 2020.

/s/ Manuela Mascarini

Il Dirigente Preposto alla redazione  
dei documenti contabili societari

*Manuela Mascarini*

/s/ Stefano Achermann  
L'Amministratore Delegato

*Stefano Achermann*

## *Be Think, Solve, Execute 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.

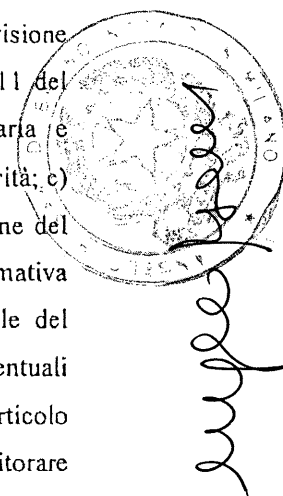
All'Assemblea degli Azionisti di Be Think, Solve, Execute S.p.A..

Nel corso dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2019 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; 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 eventualmente 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;

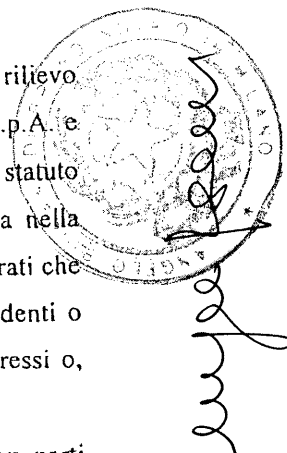
- di aver preso atto, sulla base delle dichiarazioni degli Amministratori e delle valutazioni espresse dal Consiglio di Amministrazione, che i criteri e le procedure di accertamento dell'indipendenza dei propri membri sono state correttamente applicate dal medesimo Consiglio.

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 proposto 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

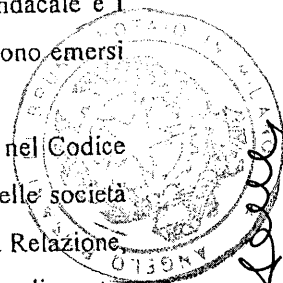


- rapporti intercorsi tra Be Think, Solve, Execute S.p.A., le società del gruppo di appartenenza e/o parti correlate precisando che i rapporti medesimi sono avvenuti a normali condizioni di mercato, tenuto anche conto della qualità e della specificità dei servizi prestati.
- La società incaricata della 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 2019, 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 2019 la Società non ha conferito a Deloitte ulteriori incarichi rispetto alle prestazioni di servizi di revisione legale dei conti ed al rilascio dell'attestazione di conformità della dichiarazione non finanziaria. Anche le società controllate da Be Think, Solve, Execute SpA, nel corso del 2019 non hanno conferito ulteriori incarichi a Deloitte o a società appartenenti alla sua rete.
  - Nel corso dell'esercizio in esame abbiamo rilasciato pareri ai sensi dell'art. 2389 Cod. Civ..
  - Nel corso dell'esercizio 2019 si sono tenute n. 9 riunioni del Consiglio di amministrazione, n. 9 riunioni del Comitato per il Controllo e Rischi, n. 4 riunioni del Comitato per le Nomine e la Remunerazione; nel corso del medesimo esercizio, il Collegio Sindacale si è riunito n. 8 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 é 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 2019 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.

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



*[Handwritten signature]*

dell'Organismo di Vigilanza il quale, nel corso del 2019, ha partecipato ad alcune riunioni del Collegio Sindacale. La Società ha inoltre adottato un Codice Etico di comportamento.

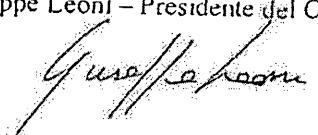
- La nostra attività di vigilanza si è svolta nel corso dell'esercizio 2019 con carattere di normalità e da essa non sono emerse omissioni, fatti censurabili o irregolarità da rilevare.

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 2019 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. 30 MARZO 2020

IL COLLEGIO SINDACALE

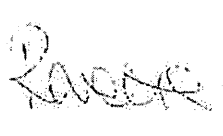
Dott. Giuseppe Leoni – Presidente del Collegio Sindacale



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 2019, 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 esplicative 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 2019, 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.

Ambrosiano Bari Bergamo Bologna Brescia Cagliari Firenze Genova Milano Napoli Padova Roma Salerno Torino Trieste Udine Venezia

Sede Legale: Via Trotter, 21 - 20144 Milano | Capitale sociale: Euro 10.228.223,00 I.V.  
Codice Fiscale/registrazione di Be Think, Solve, Execute S.p.A.: Milano n. 1723238 | Partita IVA: IT 07049550160

Il bilancio d'esercizio 2019 della Società Be Think, Solve, Execute S.p.A. è stato revisionato da Deloitte & Touche, Società di Revisione e Società di Consulenza, iscritta al Registro delle Società di Revisione e Società di Consulenza al Tribunale di Milano, n. 1723238. Deloitte & Touche è una società a partecipazione paritetica tra Deloitte Touche Tohmatsu Limited, società a partecipazione paritetica tra Deloitte Touche Tohmatsu Limited e Touche Tomasi & Co. SA, e Deloitte & Touche Italia S.p.A., società a partecipazione paritetica tra Deloitte Touche Tohmatsu Limited e Touche Tomasi & Co. SA. Deloitte & Touche Italia S.p.A. è una società a partecipazione paritetica tra Deloitte Touche Tohmatsu Limited e Touche Tomasi & Co. SA. Deloitte & Touche Italia S.p.A. è una società a partecipazione paritetica tra Deloitte Touche Tohmatsu Limited e Touche Tomasi & Co. SA. Deloitte & Touche Italia S.p.A. è una società a partecipazione paritetica tra Deloitte Touche Tohmatsu Limited e Touche Tomasi & Co. SA.

Deloitte & Touche Italia S.p.A.

## **Impairment test dell'avviamento e delle partecipazioni**

### **Descrizione dell'aspetto chiave della revisione**

La Società iscrive nel bilancio al 31 dicembre 2019 un avviamento per Euro 10,2 milioni allocato alla 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 43,2 milioni che, in considerazione della rilevanza delle stesse sulla situazione patrimoniale e finanziaria della Società, sono parimenti assoggettate a test di impairment stimando il valore recuperabile 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 2020 - 2022, la stima del valore terminale e 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 3 e 5 del bilancio d'esercizio riportano l'informativa in merito alle voci in oggetto e alle modalità di svolgimento del test di impairment, ivi incluse le analisi di sensitività predisposte dalla Direzione.

---

### **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 della CGU Business 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 dei test di impairment;
- valutazione della ragionevolezza del tasso di attualizzazione (WACC) e di crescita di lungo periodo (g-rate);
- analisi 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.

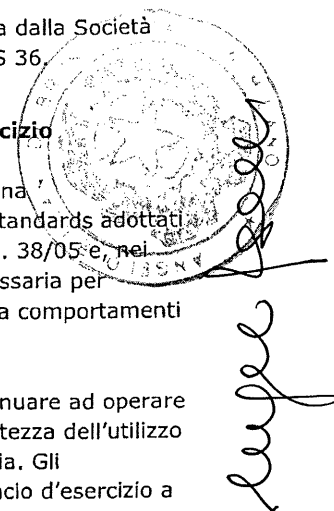
Gli Amministratori sono responsabili per la valutazione della capacità della Società di continuare ad operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio d'esercizio, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa 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:



PAGINA NON UTILIZZATA

- 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.

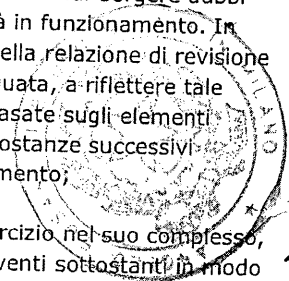
Abbiamo fornito ai responsabili delle attività di governance anche una dichiarazione sul fatto che abbiamo rispettato le norme e i principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano e abbiamo comunicato loro ogni situazione che possa ragionevolmente avere un effetto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



*Handwritten signature*

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

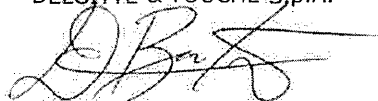
Gli Amministratori della Be Think, Solve, Execute S.p.A. sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione e della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari della Be Think, Solve, Execute S.p.A. al 31 dicembre 2019, incluse la loro coerenza con il relativo bilancio 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 2019 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 2019 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.



**Davide Bertoia**  
Socio

Milano, 30 marzo 2020



ALLEGATO "E"  
AL REP. N.  
47.678/21920

Be

SHAPING THE FUTURE

**Relazione sul governo societario  
e gli assetti proprietari**

*Al 31 Dicembre 2019*

*Lupeobser*



# Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari

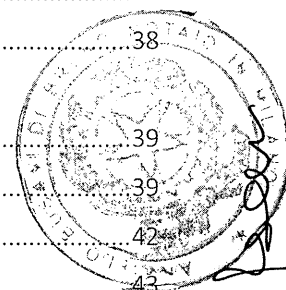
Al 31 Dicembre 2019

ai sensi dell'art. 123-*bis* del TUF  
*(modello di amministrazione e controllo tradizionale)*

Approvata dal Consiglio di Amministrazione di Be Think, Solve, Execute S.p.A. del 12 marzo 2020 e a disposizione del pubblico sul sito internet [www.be-tse.it](http://www.be-tse.it)

## Indice dei contenuti

1.	Principali definizioni.....	3
2.	Profilo del Gruppo Be .....	4
3.	Informazioni sugli assetti proprietari (ex art. 123-bis, comma 1, del TUF).....	6
4.	Compliance (ex art. 123-bis, comma 2, lett. a), del TUF).....	12
5.	Consiglio di Amministrazione .....	12
6.	Trattamento delle informazioni societarie .....	38
7.	Comitati interni al Consiglio di Amministrazione (ex art. 123-bis, comma 2, lett. d), del TUF) .....	39
8.	Comitato per le Nomine e per la Remunerazione .....	39
9.	Remunerazione degli Amministratori.....	42
10.	Comitato Controllo e Rischi.....	43
11.	Il sistema di gestione dei rischi e di controllo interno .....	46
12.	Interessi degli Amministratori e operazioni con parti correlate .....	56
13.	Nomina dei sindaci .....	58
14.	Composizione e funzionamento del Collegio Sindacale (ex art. 123-bis, comma 2, lett. d), del TUF) .....	59
15.	Rapporti con gli azionisti .....	66
16.	Assemblee (ex art. 123-bis, comma 2, lett. c), del TUF) .....	67
17.	Ulteriori pratiche di governo societario (ex art. 123-bis, comma 2, lett. a), del TUF) .....	69
18.	Cambiamenti dalla chiusura dell'esercizio di riferimento .....	70
19.	Considerazioni sulla lettera del 19 dicembre 2019 del Presidente del Comitato per la Corporate Governance .....	70



*Luigi*

## 1. Principali definizioni

Di seguito sono riportate le principali definizioni utilizzate nella presente Relazione (come *infra* definita), in aggiunta a quelle contenute nel corpo del documento.

<b>Amministratore o Amministratori</b>	il/i componente/i del Consiglio di Amministrazione dell'Emittente.
<b>Assemblea</b>	l'assemblea dei soci dell'Emittente.
<b>Borsa Italiana</b>	Borsa Italiana S.p.A..
<b>c.c.</b>	il Regio Decreto del 16 marzo 1942, n. 262, come di volta in volta modificato.
<b>Codice di Autodisciplina</b>	il codice di autodisciplina delle società quotate nella sua versione del luglio 2018, approvato dal Comitato per la Corporate Governance e promosso da Borsa Italiana, ABI, Ania, Assogestioni, Assonime e Confindustria e sul sito <i>internet</i> di Borsa Italiana <a href="http://www.borsaitaliana.it">www.borsaitaliana.it</a> .
<b>Collegio Sindacale</b>	il collegio sindacale dell'Emittente.
<b>Comitato per la Corporate Governance</b>	il comitato italiano per la corporate governance costituito dalle Associazioni di impresa (ABI, ANIA, Assonime, Confindustria) e di investitori professionali (Assogestioni) nonché da Borsa Italiana.
<b>Consiglio, o Consiglio in Carica o Consiglio di Amministrazione</b>	il consiglio di amministrazione dell'Emittente.
<b>Consob</b>	indica la Commissione Nazionale per le Società e la Borsa.
<b>Data di Riferimento</b>	31 dicembre 2019.
<b>Emittente, Be o la Società</b>	Be Think Solve Execute S.p.A..
<b>Esercizio o Esercizio 2019</b>	l'esercizio sociale chiuso al 31 dicembre 2019 a cui si riferisce la presente Relazione.
<b>Gruppo o Gruppo Be</b>	il gruppo di società costituito da Be e dalle società dalla stessa controllate direttamente ed indirettamente ai sensi dell'art. 93 del TUF.
<b>Istruzioni al Regolamento Borsa</b>	le istruzioni al Regolamento Borsa, come di volta in volta modificate e integrate.
<b>MAR</b>	il regolamento (UE) n. 596/2014 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 16 aprile 2014 relativo agli abusi di mercato (regolamento sugli abusi di mercato).
<b>Organismo o Organismo di Vigilanza</b>	l'organismo di vigilanza dell'Emittente ex D. Lgs. 231/2001.
<b>Procedura Be OPC</b>	la procedura interna di Be in materia di operazioni con parti correlate approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 12 marzo 2010 (successivamente modificata in data 23 gennaio 2014, 13 febbraio 2014, 15 maggio 2014, 1° luglio 2014 e, da ultimo, in data 11 maggio 2017).
<b>Regolamento Borsa</b>	il regolamento dei mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana, come di volta in volta modificato ed integrato.
<b>Regolamento Consob OPC</b>	il regolamento emanato da Consob con delibera n. 17221 del 12 marzo 2010 in materia di operazioni con parti correlate, come di volta in volta modificato e integrato.
<b>Regolamento Emittenti</b>	il regolamento di attuazione del TUF concernente la disciplina degli emittenti, emanato da Consob con delibera n. 11971 del 14 maggio 1999, come di volta in volta modificato e integrato.
<b>Relazione</b>	la presente relazione sul governo societario e gli assetti societari predisposta ai sensi dell'art. 123- <i>bis</i> del TUF.
<b>Relazione sulla Remunerazione</b>	la relazione sulla politica in materia di remunerazione e compensi corrisposti redatta ai sensi dell'art. 123- <i>ter</i> TUF e dell'art. 84- <i>quater</i> del Regolamento Emittenti, disponibile ai sensi di legge presso la sede sociale e presso il sito <i>internet</i> dell'Emittente all'indirizzo <a href="http://www.be-tse.it">www.be-tse.it</a> .
<b>SCIGR</b>	il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi adottato dalla Società.
<b>Sindaco o Sindaci</b>	il/i componente/i del Collegio Sindacale dell'Emittente.
<b>Statuto</b>	lo statuto sociale vigente dell'Emittente.
<b>TUF</b>	il decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58 come di volta in volta modificato e integrato.

## 2. Profilo del Gruppo Be

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 e industriali italiane nel migliorarne la capacità competitiva ed il potenziale di creazione di valore. Con circa 1.100 dipendenti e sedi in Italia, Germania, Regno Unito, Svizzera, Austria, Polonia, Ucraina, Spagna e Romania, il Gruppo ha realizzato nel corso del 2019 un valore della produzione di 152,3 milioni di Euro.

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

### Aree di attività

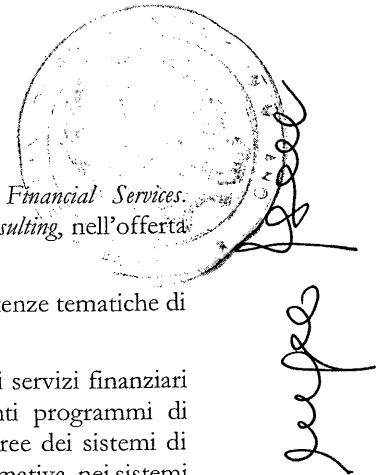
Il Gruppo Be è specializzato nel segmento *IT Consulting* nel settore dei *Financial Services*. L'organizzazione è disegnata declinando la diversa specializzazione nel *business consulting*, nell'offerta di soluzioni e piattaforme e nei servizi professionali del segmento ICT.

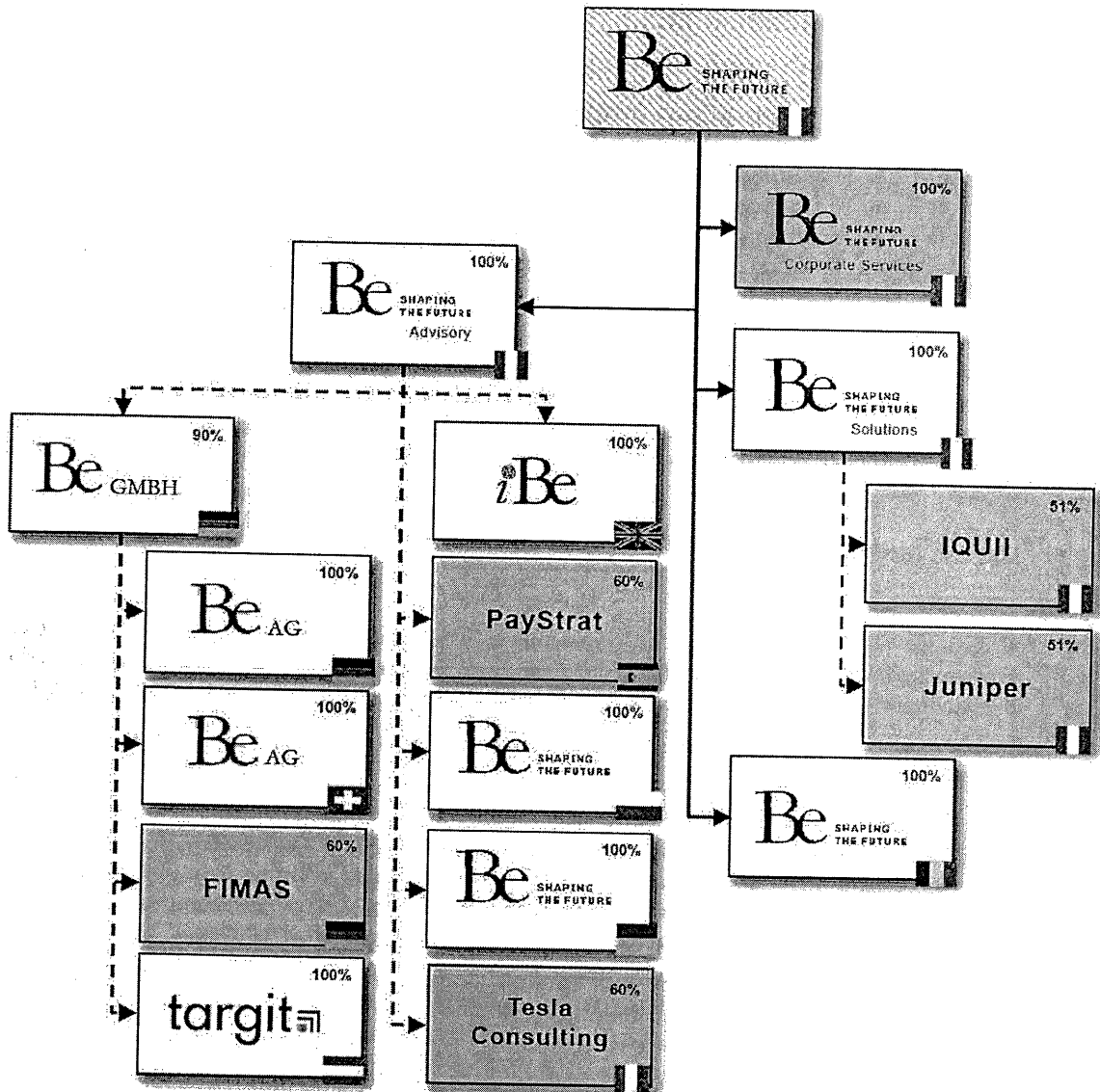
Il modello è quello di un'azienda specializzata costruita attorno a sistemi di competenze tematiche di *business*, funzionali o di processo:

- a) **Business Consulting**, focalizzato sulla capacità di supportare l'industria dei servizi finanziari nella capacità di implementare strategie di *business* e/o realizzare rilevanti programmi di cambiamento. Competenze specialistiche sono in continuo sviluppo nelle aree dei sistemi di pagamento, delle metodologie di *planning & control*, nell'area della *compliance* normativa, nei sistemi di sintesi e governo d'azienda nei processi della finanza e dell'*asset management*;
- b) **ICT Solutions**, ovvero la capacità di unire conoscenza del *business* e soluzioni tecnologiche, prodotti e piattaforme dando vita a linee di *business* tematiche anche intorno ad applicazioni leader di segmento ad elevata specializzazione.

I servizi offerti dal Gruppo nell'Esercizio 2019 sono stati rivolti a tre principali tipologie di clientela: 1) istituzioni finanziarie, quali: *i*) banche e compagnie di assicurazione (Area *Finance*); *ii*) operatori appartenenti ai settori delle *utilities* e dell'industria (Area *Industry*); 2) in misura minore, pubbliche amministrazioni centrali (PAC); e 3) altri enti pubblici nazionali e pubbliche amministrazioni locali (PAL).

Si riporta di seguito la struttura del Gruppo alla Data di Riferimento.





(\*) Nella tabella soprastante non sono inserite la società Paystrat Solutions SL (Pyngo), controllata al 65,26% dalla società Payments and Business Advisors S.L. (Paystrat), la società Confinity GmbH, controllata al 51% dalla società Fimas GmbH.

## Sistema di Governance

In ottemperanza a quanto previsto dall'art. 123-bis del TUF, in occasione dell'Assemblea di approvazione del bilancio, Be redige una relazione annuale sul proprio sistema di *governance*, evidenziando il livello di adesione ai principi ed alle raccomandazioni contenute nel Codice di Autodisciplina ed alle *best practices* internazionali.

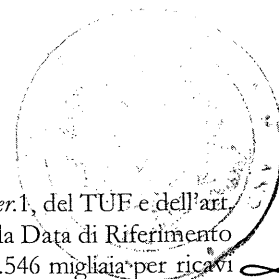
Nel rispetto dello Statuto, l'Emittente è organizzato secondo il modello di amministrazione e controllo organizzativo tradizionale di cui agli artt. 2380-bis e seguenti c.c., con la presenza dei seguenti organi e comitati:

- a) Assemblea;
- b) Consiglio di Amministrazione;
- c) Collegio Sindacale;
- d) Comitato per le Nomine e per la Remunerazione;
- e) Comitato Controllo e Rischi;
- f) Organismo di Vigilanza;
- g) Società di revisione legale dei conti.

Di seguito si riportano informazioni relative alla struttura di *governance* della Società e all'attuazione delle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina.

#### PMI

La Società rientra nella definizione di "PMI" di cui all'art. 1, comma 1, lett. w-*quater*.1, del TUF e dell'art. 2-*ter* del Regolamento Emittenti. Sulla base dei dati a disposizione della Società, alla Data di Riferimento il valore dei ricavi consolidati era pari ad Euro 152.275 migliaia, di cui Euro 148.546 migliaia per ricavi operativi ed Euro 3.729 migliaia per altri ricavi e proventi; il valore della capitalizzazione della Società alla medesima data era pari a Euro 169.970.563.



*Handwritten signature*

### 3. Informazioni sugli assetti proprietari (ex art. 123-bis, comma 1, del TUF)

- a) **Struttura del capitale sociale (ex art. 123-bis, comma 1, lett. a), del TUF)**  
Alla Data di Riferimento, il capitale sociale di Be interamente sottoscritto e versato è pari ad Euro 27.109.164,85 suddiviso in n. 134.897.272 azioni ordinarie senza indicazione del valore nominale ai sensi dell'art. 2346 comma 3, c.c.

Alla Data di Riferimento, la Società non ha emesso categorie di azioni ulteriori rispetto alle azioni ordinarie né altri strumenti finanziari che attribuiscono il diritto di sottoscrivere azioni di nuova emissione.

Alla Data di Riferimento non sussistono piani di incentivazione a base azionaria che comportino aumenti, anche gratuiti, del capitale sociale.

- b) **Restrizioni al trasferimento dei titoli (ex art. 123-bis, comma 1, lett. b), del TUF)**

Alla Data di Riferimento, lo Statuto non prevede restrizioni al trasferimento o limitazioni al possesso delle azioni dell'Emittente, né clausole di gradimento.

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

Le partecipazioni rilevanti nel capitale di Be, dirette o indirette, secondo quanto risulta dalle comunicazioni ricevute dalla Società ai sensi dell'art. 120 del TUF fino alla Data di Riferimento sono riportate di seguito:

PARTECIPAZIONI RILEVANTI NEL CAPITALE			
Dichiarante	Azionista diretto	Quota % su capitale ordinario	Quota % su capitale votante
Tamburi Investment Partners S.p.A.	Tamburi Investment Partners S.p.A.	23,412	23,412
Axxion SA	Axxion SA	9,999	9,999
Loys Investment S.A.*	Loys Investment S.A.	5,06	5,06
Stefano Achermann	iFuture Power In Action S.r.l.	10,022	10,022
	Stefano Achermann	5,761	5,761
	<b>Totale Stefano Achermann</b>	<b>15,783</b>	<b>15,783</b>

Alla data di approvazione della presente Relazione, la Società detiene n. 4.786.256 azioni proprie, rappresentative del 3,548%% del capitale sociale.

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

Alla Data di Riferimento, le azioni della Società sono ordinarie, nominative e liberamente trasferibili e ciascuna di esse dà diritto ad un voto nelle Assemblee ordinarie e straordinarie. Ciascuna azione conferisce i medesimi diritti patrimoniali e amministrativi, secondo le disposizioni di legge e di Statuto applicabili.

La Società non ha emesso titoli che conferiscono diritti speciali di controllo, non sussistono poteri speciali, né sono previste in Statuto azioni a voto plurimo o maggiorato.

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

Alla Data di Riferimento, non sussistono accordi di partecipazione dei dipendenti al capitale della Società.

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

Alla Data di Riferimento, non esistono restrizioni al diritto di voto.



### g) Accordi tra azionisti (ex art. 123-bis, comma 1, lett. g), del TUF)

In data 26 marzo 2018 Stefano Achermann, Carlo Achermann, iFuture Power in Action S.r.l. e Tamburi Investment Partners S.p.A. (TIP e le Parti) hanno perfezionato un patto parasociale, rilevante ai sensi dell'art. 122 del TUF, finalizzato a coordinare il possibile esercizio dei diritti e delle prerogative che competono alle Parti nella veste di soci di Be (il **Patto Parasociale**).

In particolare, ai sensi del Patto Parasociale:

(i) le Parti, al fine di individuare le iniziative più opportune ed utili a valorizzare le rispettive partecipazioni nella Società, si sono riservate di consultarsi tra loro nell'ambito di riunioni da convocare senza una regolare cadenza, a istanza di una tra loro, ferma restando l'opportunità per le Parti di incontrarsi ogni qual volta sia programmata una Assemblea;

(ii) ferma la facoltà delle Parti di acquistare azioni di Be o di trasferire tutte o parte delle azioni oggetto del Patto Parasociale (le **Azioni Sindacate**), ciascuna Parte si è impegnata (a) a dare notizia scritta alle altre Parti di qualsiasi acquisto di azioni di Be o di qualsiasi trasferimento di Azioni Sindacate che essa dovesse effettuare entro e non oltre 5 giorni lavorativi successivi alla data in cui la relativa operazione sia perfezionata; e (b) ad effettuare le comunicazioni di modifica del Patto Parasociale nei termini e secondo le modalità previste dalla normativa pro tempore vigente;

(iii) ciascuna Parte si è impegnata nei confronti delle altre Parti a non concludere acquisti di ulteriori azioni di Be rispetto alle Azioni Sindacate ovvero altre operazioni o accordi di qualsivoglia natura e tipologia, tali da comportare l'insorgere di un obbligo solidale in capo alle Parti di promuovere un'offerta pubblica di acquisto sulle azioni di Be ai sensi di quanto previsto dalle norme di legge e regolamentari di tempo in tempo vigenti.

Le pattuizioni contenute nel Patto Parasociale hanno ad oggetto n. 52.872.622 azioni ordinarie della Società, pari al 39,195% del capitale sociale della Società.

Il Patto Parasociale è entrato in vigore in data 26 marzo 2018 e vincola le Parti per il periodo di 3 anni da tale data.

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

Be e le società dalla stessa controllate sono parti, nell'ambito della loro attività ordinaria, di contratti di finanziamento stipulati con istituzioni bancarie, uno dei quali prevede il rimborso obbligatorio anticipato di quanto eventualmente erogato, oltre ad interessi, in caso di mutamento dell'assetto proprietario di Be o della controllata mutuataria. Peraltro, alla data della presente Relazione la linea di finanziamento concessa ai sensi di tale contratto non è stata utilizzata.

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

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

Durante il corso dell'Esercizio, l'Assemblea non ha delegato il Consiglio di Amministrazione ad aumentare il capitale sociale della Società.

Ai sensi dell'art. 7 dello Statuto, l'Assemblea Straordinaria - e non dunque il Consiglio di Amministrazione - può emettere strumenti finanziari partecipativi.

In data 18 aprile 2019 l'Assemblea ha (i) revocato la delibera di autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie assunta in data 26 aprile 2018 e (ii) approvato, su proposta del Consiglio di Amministrazione e con il parere favorevole del Collegio Sindacale, un piano di acquisto e alienazione, in una o più volte, anche su base rotativa, di azioni ordinarie della Società sino a concorrenza del numero massimo consentito dalla legge (rappresentato da un numero di azioni non superiore al 20% del capitale sociale), da determinarsi anche in funzione delle disposizioni di legge e regolamentari di tempo in tempo vigenti e del capitale sociale esistente al momento di ogni acquisto, tenendo anche conto delle azioni di Be che potranno essere di volta in volta possedute dalle società controllate dalla Società e comunque nel rispetto dei limiti di legge.

L'autorizzazione è stata rilasciata poiché si ritiene che possa rappresentare un valido strumento che permetta alla Società di perseguire le finalità di seguito illustrate: (i) l'alienazione e/o la permuta di azioni proprie in vista e/o nell'ambito di accordi con *partner* strategici che rientrano nella strategia di sviluppo della Società; (ii) l'esecuzione di operazioni di investimento coerenti con le linee strategiche della Società anche mediante scambio, permuta, conferimento, cessione o altro atto di disposizione di azioni proprie per l'acquisizione di partecipazioni o pacchetti azionari o altre operazioni straordinarie, ivi incluse quelle di finanza straordinaria, che implicino l'assegnazione o disposizione di azioni proprie (quali a titolo esemplificativo fusioni, scissioni, emissione di obbligazioni convertibili o *warrant*, ecc.); (iii) la destinazione (in tutto o in parte) delle azioni proprie, a discrezione del Consiglio di Amministrazione, all'attuazione di piani di incentivazione basati su azioni Be a favore di Amministratori e/o dipendenti investiti di funzioni chiave della Società o delle società dalla stessa controllate.

L'autorizzazione è stata altresì rilasciata per consentire alla Società - nel caso in cui non si rendesse necessario utilizzare tutte le azioni proprie di cui è stato autorizzato l'acquisto per le suindicate finalità - di compiere, nel rispetto della normativa anche regolamentare vigente, attività di stabilizzazione delle azioni della Società, facilitando gli scambi sui titoli stessi in momenti di scarsa liquidità sul mercato e favorendo l'andamento regolare delle contrattazioni.

Il corrispettivo unitario per l'acquisto delle azioni non potrà essere inferiore ad Euro 0,20 né superiore ad Euro 2,00 per azione; il corrispettivo minimo per l'alienazione delle azioni proprie acquistate non dovrà essere inferiore ad Euro 2,00 per azione, fermo restando (i) il potere del Consiglio di Amministrazione di determinare, di volta in volta, ogni ulteriore condizione, modalità e termine dell'atto di disposizione e che (ii) tale limite di corrispettivo non troverà applicazione in ipotesi di atti di alienazione diversi dalla vendita ed in particolar modo in ipotesi di scambio, permuta, conferimento, cessione o altro atto di disposizione di azioni proprie effettuato nell'ambito di acquisizioni di partecipazioni o di attuazione di progetti industriali o altre operazioni di finanza straordinaria che implicino l'assegnazione o disposizione di azioni proprie (quali a titolo esemplificativo fusioni, scissioni, emissione di obbligazioni convertibili o *warrant*, ecc.) ovvero nei casi di assegnazione delle azioni ad Amministratori e/o dipendenti della Società o di società da essa controllate (ad esempio, a servizio di piani di incentivazione basati su azioni BE). In tali ipotesi potranno essere utilizzati criteri diversi, in linea con le finalità perseguite e tenendo conto della prassi di mercato e le indicazioni di Borsa Italiana e delle raccomandazioni di Consob.

Le azioni potranno essere acquistate fino alla scadenza del diciottesimo mese dalla data della delibera di autorizzazione da parte dell'Assemblea.

Le operazioni di acquisto potranno essere eseguite sul mercato, in una o più volte, anche su base rotativa nel rispetto dei limiti di legge, sui mercati regolamentati secondo modalità operative stabilite nei regolamenti di organizzazione e gestione dei mercati stessi e concordate con Borsa Italiana, che consentano il rispetto della parità di trattamento degli azionisti, ai sensi dell'articolo 132 del TUF e dell'art. 144-*bis*, comma 1, lettera b), del Regolamento Emittenti, nonché in conformità ad ogni altra

applicabile normativa, ovvero con modalità diverse, ove consentito dall'art. 132, comma 3, del TUF, o da altre disposizioni di legge o regolamentari di volta in volta applicabili al momento dell'operazione. Le operazioni di acquisto potranno essere effettuate anche attraverso il ricorso a procedure di offerta pubblica di acquisto o di scambio ai sensi dell'art. 144-*bis*, comma 1, lettera a), del Regolamento Emittenti, previa delibera del Consiglio di Amministrazione in conformità alla normativa vigente.

Le operazioni di disposizione di azioni proprie acquistate e di volta in volta detenute in portafoglio, nel rispetto dei limiti di legge, potranno essere effettuate in qualsiasi momento senza limiti temporali – al fine di perseguire le finalità in precedenza illustrate – anche prima di aver esaurito gli acquisti, in una o più volte, sul mercato, ai blocchi o mediante offerta agli azionisti e ai dipendenti, ai collaboratori e agli Amministratori, ovvero quale corrispettivo in ipotesi di scambio, permuta, conferimento, cessione o altro atto di disposizione di azioni proprie effettuati nell'ambito di acquisizioni di partecipazioni o di attuazione di progetti industriali o altre operazioni di finanza straordinaria che implicino l'assegnazione o disposizione di azioni proprie (quali a titolo esemplificativo fusioni, scissioni, emissione di obbligazioni convertibili o *warrant*, ecc.) ovvero a servizio di piani di incentivazione basati su azioni. La Società potrà inoltre compiere attività di stabilizzazione delle azioni della Società, nonché intervenire sull'andamento dei titoli in relazione a contingenti situazioni di mercato, facilitando gli scambi sui titoli stessi in momenti di scarsa liquidità sul mercato e favorendo l'andamento regolare delle contrattazioni. L'Assemblea ha altresì autorizzato il Consiglio di Amministrazione a stabilire di volta in volta, nel rispetto delle disposizioni di legge e di regolamento, ogni altro termine, modalità e condizione delle disposizioni delle azioni che verrà ritenuto più opportuno.

Alla Data di Riferimento la Società deteneva n. 4.786.256 azioni proprie in portafoglio, rappresentative del 3,55% del capitale sociale.

Alla data di approvazione della presente Relazione, la Società detiene n. 4.786.256 azioni proprie, rappresentative del 3,548% del capitale sociale.

Il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 12 marzo 2020, ha deliberato di proporre all'Assemblea degli azionisti il rinnovo dell'autorizzazione ad acquistare e disporre di azioni proprie; il Consiglio ha in particolare deliberato:

- di revocare la delibera di autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie, assunta dall'Assemblea in data 18 aprile 2019;
- di autorizzare, ai sensi e per gli effetti dell'articolo 2357 c.c., l'acquisto, in una o più volte, anche su base rotativa, di un numero massimo (con ciò intendendosi il quantitativo massimo di azioni proprie di volta in volta detenute in portafoglio), di azioni della Società che, ai sensi dell'articolo 2357, terzo comma c.c., rappresenterà il 20% del capitale sociale risultante dalla deliberazione ed esecuzione di aumenti e/o riduzioni di capitale durante il periodo di durata dell'autorizzazione, ovvero il numero che rappresenterà l'eventuale diversa percentuale che potrà essere stabilita dalle modifiche normative intervenute durante il periodo di durata dell'autorizzazione, tenendo anche conto delle azioni che potranno essere di volta in volta possedute dalle società controllate dalla Società e comunque nel rispetto dei limiti di legge, per il perseguimento delle finalità di cui alla relazione del Consiglio di Amministrazione, ed ai seguenti termini e condizioni (nonché, in ogni caso, in conformità alle condizioni regolate dalla disciplina pro tempore vigente, recante le condizioni relative alle negoziazioni di azioni proprie, in termini di prezzi di acquisto e di volumi giornalieri, nonché alle prassi di mercato ammesse, di tempo in tempo vigenti):
- che le azioni potranno essere acquistate fino alla scadenza del diciottesimo mese a decorrere dalla data della deliberazione;

- che le operazioni di acquisto potranno essere eseguite sul mercato, in una o più volte, anche su base rotativa nel rispetto dei limiti di legge, sui mercati regolamentati secondo modalità operative stabilite nei regolamenti di organizzazione e gestione dei mercati stessi e concordate con Borsa Italiana S.p.A., che consentano il rispetto della parità di trattamento degli azionisti, ai sensi dell'articolo 132 del D. Lgs 24 febbraio 1998, n. 58 (come successivamente modificato e integrato) e dell'articolo 144-bis, comma 1, lettera b), del Regolamento adottato con delibera Consob n. 11971/1999 (come successivamente modificato e integrato), nonché in conformità ad ogni altra applicabile normativa, ovvero con modalità diverse, ove consentito dall'articolo 132, comma 3, del citato D. Lgs 24 febbraio 1998, n. 58, o da altre disposizioni di legge o regolamentari di volta in volta applicabili al momento dell'operazione. Le operazioni di acquisto potranno essere effettuate anche attraverso il ricorso a procedure di offerta pubblica di acquisto o di scambio ai sensi dell'articolo 144-bis, comma 1, lettera a), del Regolamento Consob n. 11971/1999 citato, previa delibera del Consiglio di Amministrazione in conformità alla normativa vigente;
- che il corrispettivo unitario per l'acquisto e l'alienazione delle azioni proprie sarà stabilito di volta in volta per ciascuna operazione, in considerazione dell'ammontare del capitale sociale e del patrimonio netto, tenuto anche conto della flessibilità necessaria in questo genere di operazioni, come segue: (a) ad un prezzo minimo non inferiore al 10% (dieci per cento) rispetto al prezzo di riferimento che il titolo avrà registrato nella seduta di Borsa del giorno precedente al compimento di ogni singola operazione; (b) ad un prezzo massimo non superiore al 10% (dieci per cento) rispetto al prezzo di riferimento che il titolo avrà registrato nella seduta di Borsa del giorno precedente al compimento di ogni singola operazione, fermo restando (i) il potere del Consiglio di Amministrazione di determinare, di volta in volta, ogni ulteriore condizione, modalità e termine dell'atto di disposizione e che (ii) il limite di corrispettivo in caso di alienazione non troverà applicazione in ipotesi di atti di alienazione diversi dalla vendita ed in particolar modo in ipotesi di scambio, permuta, conferimento, cessione o altro atto di disposizione di azioni proprie effettuato nell'ambito di acquisizioni di partecipazioni o di attuazione di progetti industriali o altre operazioni di finanza straordinaria che implichino l'assegnazione o disposizione di azioni proprie (quali a titolo esemplificativo fusioni, scissioni, emissione di obbligazioni convertibili o warrant, ecc.) ovvero nei casi di assegnazione delle azioni ad amministratori e/o dipendenti della Società o di società da essa controllate (ad esempio, a servizio di piani di incentivazione basati su azioni Be). In tali ipotesi potranno essere utilizzati criteri diversi, in linea con le finalità perseguite e tenendo conto della prassi di mercato e le indicazioni di Borsa Italiana S.p.A. e delle raccomandazioni Consob;
- di autorizzare, ai sensi e per gli effetti dell'articolo 2357-ter c.c., il compimento di atti di disposizione, in una o più volte, delle azioni proprie acquistate e di volta in volta detenute in portafoglio, nel rispetto dei limiti di legge, per il perseguimento delle finalità di cui alla relazione del Consiglio di Amministrazione ed ai seguenti termini e condizioni:
  - a) le azioni potranno essere alienate in qualsiasi momento senza limiti temporali;
  - b) le operazioni di disposizione potranno essere effettuate anche prima di avere esaurito gli acquisti e potranno avvenire in una o più volte sul mercato, ai blocchi o mediante offerta agli azionisti e ai dipendenti, ai collaboratori e agli amministratori, ovvero quale corrispettivo in ipotesi di scambio, permuta, conferimento, cessione o altro atto di disposizione di azioni proprie effettuati nell'ambito di acquisizioni di partecipazioni o di attuazione di progetti industriali o altre operazioni di finanza straordinaria che implichino l'assegnazione o disposizione di azioni proprie (quali a titolo esemplificativo fusioni, scissioni, emissione di obbligazioni convertibili o warrant, ecc.) ovvero a servizio di piani di incentivazione basati su azioni; la Società potrà inoltre compiere attività di stabilizzazione delle azioni della Società, nonché intervenire sull'andamento dei titoli in relazione a contingenti situazioni di mercato, facilitando gli scambi sui titoli stessi in

momenti di scarsa liquidità sul mercato e favorendo l'andamento regolare delle contrattazioni.

#### **l) Attività di direzione e coordinamento (ex art. 2497 e ss. c.c.)**

Alla Data di Riferimento, l'Emittente non è soggetto ad attività di direzione e coordinamento di alcuna società.

\* \* \*

*Si segnala che: (i) le informazioni richieste dall'art.123-bis, comma 1, lettera i), del TUF sono illustrate nella Relazione sulla Remunerazione pubblicata ai sensi dell'art. 123-ter del TUF; e (ii) le informazioni richieste dall'art. 123-bis, comma 1, lettera l), del TUF sono illustrate nel capitolo della Relazione dedicato al Consiglio di Amministrazione.*

#### **4. Compliance (ex art. 123-bis, comma 2, lett. a), del TUF)**

La Società aderisce al Codice di Autodisciplina, accessibile al pubblico sul sito del Comitato per la Corporate Governance alla pagina <http://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/codice.htm>.

Nella presente Relazione si dà conto – secondo il principio “*comply or explain*”, posto a fondamento del Codice di Autodisciplina e della Raccomandazione UE n. 208/2014 – delle raccomandazioni alle quali la Società non ha, allo stato, ritenuto di adeguarsi, parzialmente o integralmente.

\*\*\*

Si segnala che né l'Emittente né le sue controllate aventi rilevanza strategica sono soggetti a disposizioni di legge non italiane che influenzano la struttura di *corporate governance* dell'Emittente stesso.

#### **5. Consiglio di Amministrazione**

##### **5.1 Nomina e sostituzione (ex art. 123-bis, comma 1, lettera l), del TUF)**

La nomina e la sostituzione degli Amministratori – nonché le modifiche dello Statuto – sono regolate dalla normativa vigente così come recepita e integrata, nei limiti consentiti, dalle previsioni dello Statuto in conformità alle previsioni normative e regolamentari. L'Emittente non è soggetto a norme ulteriori rispetto al TUF in materia di composizione del Consiglio di Amministrazione.

Ai sensi dell'art. 15 dello Statuto, la Società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto, alternativamente, da un numero di 9 (nove), 11 (undici) o 13 (tredici) membri, secondo la determinazione di volta in volta assunta dall'Assemblea al momento della nomina dei componenti del Consiglio di Amministrazione. A tal fine, ai soci presenti e legittimati al voto in Assemblea è

data la possibilità di scegliere tra le tre possibili composizioni del Consiglio di Amministrazione e si ritiene approvata la composizione che sia stata votata dalla percentuale più alta del capitale ordinario.

Tutti gli Amministratori devono essere in possesso dei requisiti di eleggibilità, professionalità ed onorabilità previsti dalla legge e da altre disposizioni applicabili. Ai sensi dell'art. 147-ter, comma 4, del TUF, almeno due Amministratori devono possedere i requisiti di indipendenza ivi richiesti. Lo Statuto non prevede requisiti di indipendenza ulteriori rispetto a quelli stabiliti per i sindaci ai sensi dell'art. 148 TUF, né di onorabilità e/o professionalità per l'assunzione della carica.

Gli Amministratori nominati debbono comunicare senza indugio alla Società l'eventuale perdita dei citati requisiti di indipendenza e onorabilità nonché la sopravvenienza di cause di ineleggibilità o incompatibilità. Il venir meno dei requisiti di indipendenza quali sopra definiti in capo ad un Amministratore non ne determina la decadenza se tali requisiti permangono in capo al numero minimo di Amministratori che devono possederli secondo la normativa vigente o secondo il Codice di Autodisciplina.

Gli Amministratori possono essere anche non soci, durano in carica tre esercizi e scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica. Essi sono rieleggibili.

La nomina del Consiglio di Amministrazione avviene da parte dell'Assemblea sulla base di liste presentate dai soci, fatte comunque salve diverse ed ulteriori disposizioni previste da inderogabili norme di legge o regolamentari.

Possono presentare una lista per la nomina degli Amministratori i soci che, da soli o congiuntamente con altri, al momento del deposito delle liste presso la sede sociale - che deve avvenire almeno venticinque giorni prima di quello previsto per l'Assemblea chiamata a deliberare sulla nomina degli Amministratori - detengano una quota di partecipazione almeno pari a quella minima stabilita dalla Consob ai sensi dell'articolo 147-ter, comma 1, del TUF.

Ai sensi dell'art. 144-*quater* Regolamento Emittenti, tale quota è pari:

- allo 0,5% del capitale sociale per le società la cui capitalizzazione di mercato è maggiore di euro quindici miliardi; b) all'1% del capitale sociale per le società la cui capitalizzazione di mercato è maggiore di euro un miliardo e inferiore o uguale a euro quindici miliardi; c) al 2,5% del capitale sociale per le società la cui capitalizzazione di mercato è inferiore o uguale a euro un miliardo;
- al 4,5% del capitale sociale per le società la cui capitalizzazione di mercato è inferiore o uguale a euro trecentosettantacinque milioni ove, alla data di chiusura dell'esercizio, ricorrono congiuntamente le seguenti condizioni: a) il flottante sia superiore al 25%; b) non vi sia un socio o più soci aderenti ad un patto parasociale previsto dall'articolo 122 del TUF che dispongano della maggioranza dei diritti di voto esercitabili nelle deliberazioni assembleari che hanno ad oggetto la nomina dei componenti degli organi di amministrazione.

Le liste prevedono un numero di candidati non superiore a 13 (tredici), ciascuno abbinato ad un numero progressivo. Ogni lista deve contenere ed espressamente indicare, con un numero progressivo non superiore a nove, almeno due Amministratori indipendenti *ex* art. 147-ter, comma 4, del TUF. In ciascuna lista debbono inoltre essere espressamente indicati, se del caso, gli Amministratori in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dai codici di comportamento redatti da società di gestione di mercati regolamentati o da associazioni di categoria. Qualora siano applicabili criteri inderogabili di riparto tra generi, ciascuna lista che presenti almeno tre candidati deve contenere un numero di candidati del genere meno rappresentato almeno pari al minimo richiesto dalla disciplina di volta in volta vigente.

Le liste inoltre contengono, anche in allegato: (i) le informazioni relative all'identità dei soci che le hanno presentate; (ii) un'esauriente informativa sulle caratteristiche personali e professionali dei

candidati; (iii) una dichiarazione dei candidati contenente la loro accettazione della candidatura e l'attestazione del possesso dei requisiti previsti dalla legge, nonché dei requisiti di indipendenza, ove indicati come Amministratori indipendenti ex art. 147-ter del TUF o come Amministratori indipendenti ai sensi dei predetti codici di comportamento.

La titolarità della percentuale di capitale sociale richiesto per la presentazione della lista è determinata avendo riguardo alle azioni che risultano registrate a favore del socio o, collettivamente, dei soci, che abbia/abbiano presentato la lista nel giorno in cui questa è depositata presso la Società, con riferimento al capitale sociale sottoscritto alla medesima data. La relativa attestazione può essere comunicata alla Società anche successivamente al deposito della lista purché sia fatta pervenire alla Società entro il termine previsto per la pubblicazione delle liste da parte della Società.

Le liste sono messe a disposizione del pubblico, a cura della Società, presso la sede sociale, sul sito internet e con le altre modalità previste dalla vigente disciplina normativa e regolamentare, almeno ventuno giorni prima di quello fissato per l'Assemblea in prima o unica convocazione. La mancanza di uno degli allegati di cui sopra o la mancata presentazione della attestazione della titolarità della percentuale di capitale sociale richiesto per la presentazione della lista comportano l'inefficacia del deposito della lista, che si considera come mai presentata. In caso di presentazione di una pluralità di liste, queste non devono essere collegate in alcun modo, nemmeno indirettamente tra di loro. Pertanto, ogni socio non può presentare o concorrere a presentare, neppure per interposta persona o fiduciaria, più di una lista. Inoltre, non possono presentare o concorrere a presentare più di una lista i soci che siano considerati tra loro collegati ai sensi delle applicabili disposizioni di legge e regolamentari di volta in volta vigenti. In caso di violazione di queste regole non si terrà conto del voto del socio rispetto ad alcuna delle liste presentate. Un candidato può essere presente in una sola lista, a pena di ineleggibilità.

All'elezione dei componenti del Consiglio di Amministrazione – anche ai fini di assicurare l'elezione del numero minimo di Amministratori riservati alle liste di minoranza in base a quanto richiesto dall'art. 147-ter, comma terzo, TUF – si procede come segue:

- (a) nel caso in cui sia stata presentata una sola lista, i componenti del Consiglio di Amministrazione saranno tutti tratti da tale lista;
- (b) nel caso in cui siano presentate due o più liste:
  - i. da ciascuna delle liste (le **Altre Liste**) che abbiano ottenuto, rispettivamente, il secondo, il terzo e il quarto più alto numero di voti, purché non siano collegate in alcun modo, neppure indirettamente, tra di loro e/o con la lista che abbia ottenuto il più alto numero di voti (la **Lista di Maggioranza**), sarà tratto il candidato indicato con il primo numero di ciascuna delle Altre Liste, essendo pertanto inteso che in tale modo sarà tratto un numero di Amministratori compreso tra un minimo di uno (nel caso in cui siano state presentate solo due liste) ed un massimo di tre (nel caso in cui siano state presentate quattro o più liste);
  - ii. dalla Lista di Maggioranza verranno tratti i rimanenti componenti del Consiglio di Amministrazione, nel numero previamente stabilito dall'Assemblea; risulteranno eletti, in tali limiti numerici, i candidati nell'ordine progressivo indicato nella lista.

Nel caso di parità di voti tra una o più liste, al fine di determinare la graduatoria delle liste medesime si procederà a nuova votazione da parte dell'Assemblea, mettendo ai voti solo tali liste.

Ai fini di quanto sopra, per più alto numero di voti deve intendersi voti che rappresentino il più alto numero di azioni.

Lo Statuto non prevede dunque (in base a quanto consentito dall'art. 147-ter, comma primo, TUF) che, ai fini del riparto degli Amministratori da eleggere, non si tenga conto delle liste che non hanno

conseguito una percentuale di voti almeno pari alla metà di quella richiesta dallo Statuto per la presentazione delle stesse.

Ai fini di assicurare che il riparto degli Amministratori da eleggere sia effettuato nel rispetto dell'equilibrio tra i generi, si applica il seguente meccanismo:

- (a) in luogo dell'ultimo candidato del genere più rappresentato della Lista di Maggioranza, si intenderà eletto il successivo candidato del genere meno rappresentato della stessa lista, ovvero nel caso in cui ciò non fosse possibile ed in ogni caso nel caso in cui ciò non fosse sufficiente ad assicurare il rispetto dell'eventuale quota minima del genere meno rappresentato;
- (b) in luogo del candidato che appartenga al genere più rappresentato tratto dalla prima delle Altre Liste, il primo candidato del genere meno rappresentato secondo l'ordine progressivo non eletto di tale Altra Lista.

Qualora detta procedura non assicuri il risultato suindicato, la sostituzione avverrà con delibera assunta dall'Assemblea a maggioranza dei voti, previa presentazione di candidature di soggetti appartenenti al genere meno rappresentato.

Ai fini di assicurare l'elezione del numero minimo di Amministratori indipendenti in base a quanto richiesto dall'art. 147-ter, comma quarto, TUF, l'Amministratore indipendente mancante o, a seconda dei casi, gli Amministratori indipendenti mancanti, verranno eletti come segue:

- (a) in luogo dei candidati non indipendenti tratti dalla Lista di Maggioranza come ultimi in ordine progressivo, saranno eletti i primi candidati indipendenti risultati non eletti dalla stessa lista ovvero nel caso in cui ciò non fosse possibile ed in ogni caso nel caso in cui ciò non fosse sufficiente ad assicurare l'elezione del numero richiesto di Amministratori indipendenti;
- (b) in luogo del candidato non indipendente tratto dalla prima delle Altre Liste, il primo candidato indipendente secondo l'ordine progressivo non eletto da tale lista.

A tale procedura di sostituzione si farà luogo sino a che il Consiglio di Amministrazione risulti composto da un numero di Amministratori indipendenti pari almeno al minimo previsto dalla legge ovvero da regolamenti, istruzioni o codici di comportamento redatti da società di gestione del mercato a cui le azioni della società sono ammesse, a cui la società sia assoggetta o a cui la società dichiara di aderire. Qualora detta procedura non assicuri il risultato da ultimo indicato, la sostituzione avverrà con delibera assunta dall'Assemblea a maggioranza dei voti, previa presentazione di candidature di soggetti in possesso dei citati requisiti.

Con riferimento alla sostituzione degli Amministratori, l'art. 15 dello Statuto prevede che se nel corso dell'esercizio vengono a mancare uno o più Amministratori, purché la maggioranza sia sempre costituita da Amministratori nominati dall'Assemblea, si provvederà ai sensi dell'art. 2386 del c.c., come segue:

- (a) il Consiglio di Amministrazione procederà alla sostituzione nell'ambito degli appartenenti alla medesima lista cui apparteneva l'Amministratore cessato e l'Assemblea delibererà, con le maggioranze di legge, rispettando lo stesso criterio;
- (b) qualora non residuino nella predetta lista candidati non eletti in precedenza ovvero candidati con i requisiti richiesti, o comunque quando per qualsiasi ragione non sia possibile rispettare quanto disposto nella lettera (a), il Consiglio di Amministrazione provvederà alla sostituzione, così come successivamente provvederà l'Assemblea, con le maggioranze di legge senza voto di lista.

In ogni caso, il Consiglio di Amministrazione e l'Assemblea procederanno alla nomina in modo da assicurare la presenza di Amministratori indipendenti nel numero complessivo minimo richiesto dalla legge, regolamenti e relative istruzioni *pro tempore* vigenti, ovvero regolamenti, istruzioni o codici di comportamento redatti da società di gestione del mercato a cui le azioni della società sono



ammesse a cui la società sia assoggetta o a cui la società dichiara di aderire, fermo il rispetto del requisito di equilibrio tra i generi sopra indicato, ove richiesto dalle disposizioni di legge e regolamentari pro tempore vigenti.

Qualora venga a cessare la maggioranza degli Amministratori, deve intendersi dimissionario l'intero Consiglio di Amministrazione con effetto dal momento della sua ricostituzione, che avverrà secondo la procedura prevista dall'art. 15 dello Statuto.

Il Consiglio di Amministrazione elegge tra i propri componenti un Presidente, da individuarsi tra i componenti del Consiglio tratti dalla Lista di Maggioranza, ai sensi dell'art. 15 dello Statuto, che dura in carica per tutta la durata del suo mandato di Amministratore.

### Piani di successione

Nel corso della riunione del 12 marzo 2020, nonostante in sede di autovalutazione sia stata rilevata da parte di alcuni Amministratori l'opportunità di valutare l'adozione di un piano di successione, il Consiglio di Amministrazione ha preso atto all'unanimità dei propri componenti che, allo stato attuale, le modalità di sostituzione adottate dalla Società sono idonee ad assicurare continuità e certezza alla gestione aziendale, non ritenendo pertanto necessaria l'adozione di un piano di successione per gli Amministratori esecutivi; nel corso della medesima riunione il Consiglio ha altresì preso atto all'unanimità dell'esistenza, nell'ambito del Gruppo, di meccanismi in forza dei quali, a favore delle risorse particolarmente significative all'interno del Gruppo stesso, sono previsti premi globali di crescita a fronte del raggiungimento di determinati risultati finalizzati allo sviluppo di tali risorse.

## 5.2 Composizione (ex art. 123-bis, comma 2, lettere d) e d-bis), del TUF)

A seguito della scadenza del mandato triennale in precedenza conferito al Consiglio di Amministrazione, l'Assemblea tenutasi in data 27 aprile 2017 ha nominato gli attuali membri del Consiglio di Amministrazione - salvo per quanto si dirà nel prosieguo con riferimento al Dott. Claudio Roberto Calabi - sulla base di due liste depositate, rispettivamente:

- (i) congiuntamente dai soci TIP, iFuture Power in Action S.r.l. e Stefano Achermann, titolari complessivamente di 52.870.064 azioni ordinarie della Società, pari al 39,193% del capitale sociale di Be (la **Lista 1**); e
- (ii) dall'azionista Loys Investment S.A., all'epoca titolare di 6.388.932 azioni ordinarie della Società, pari al 4,74% del capitale sociale di Be (la **Lista 2**)<sup>2</sup>.

La Lista 1 ha ottenuto la maggioranza dei voti e, precisamente, n. 53.005.272 voti; la Lista 2 ha ottenuto il secondo più alto numero di voti e, precisamente n. 7.981.050 voti. Il capitale presente e con diritto di voto al momento di tale delibera era stato pari al 45,21% dell'intero capitale sociale.

Nella riunione tenutasi il 19 luglio 2017, il Consiglio di Amministrazione ha preso atto delle dimissioni rassegnate per motivi personali del Dott. Umberto Quilici, Amministratore indipendente della Società e, a fronte delle rinunce scritte alla possibile carica ricevute da parte di ciascuno dei candidati "residui" della lista in cui era stata presentata la candidatura del Dott. Umberto Quilici, ha conseguentemente deliberato la nomina per cooptazione ai sensi dell'art. 2386 c.c. del Dott. Alberto Mocchi quale Amministratore indipendente della Società, sino all'Assemblea chiamata ad approvare

<sup>1</sup> Di seguito i candidati inseriti nella Lista 1: Carlo Achermann; Stefano Achermann; Claudio Berretti; Paola Tagliavini; Cristina Spagna; Anna Lambiase; Umberto Quilici; Davide Dattoli; Gianluca A. Ferrari; Floriana Vitale; Claudio Comini; Luca Savini; Manuela Mascarini; e Patrizio Sforza.

<sup>2</sup> Di seguito i candidati inseriti nella Lista 2: Gianluca A. Ferrari; Suad Cehajic.

il bilancio relativo all'esercizio al 31 dicembre 2017. In data 26 aprile 2018, l'Assemblea ha deliberato – ai sensi dell'art. 2386 del c.c. e dell'art. 15 dello Statuto, senza applicazione del voto di lista – la nomina alla carica di Amministratore del Dott. Claudio Roberto Calabi.

Il Consiglio di Amministrazione così costituito ed in carica alla Data di Riferimento è in carica sino alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2019.

Il numero degli Amministratori indipendenti, pari a 5, in rapporto al numero totale dei componenti del Consiglio di Amministrazione, è in linea con la previsione di cui al Criterio Applicativo 3.C.3 del Codice di Autodisciplina, nonché degli artt. 147-*ter*, comma 4, e 148, comma 3, del TUF e dell'art. 2.2.3, comma 3, lettera k), del Regolamento Borsa e dall'art. IA.2.10.6 delle Istruzioni al Regolamento Borsa.

Si segnala altresì che la composizione del Consiglio di Amministrazione è conforme alle previsioni contenute nell'art. 147-*ter* del TUF in tema di equilibrio tra i generi nella composizione degli organi delle società quotate.

Tutti i componenti del Consiglio di Amministrazione sono in possesso dei requisiti di onorabilità di cui all'art. 2 del Regolamento del Ministro della Giustizia n. 162/2000, come richiamato dall'art. 147-*quinquies* del TUF, e non si trovano in nessuna delle condizioni di ineleggibilità o di decadenza previste dall'art. 2382 c.c. o, a seconda del caso, dall'art. 148, comma 3, del TUF, come richiamato dall'art. 147-*ter*, comma 4, del TUF.

A far data dalla chiusura dell'Esercizio non sono intervenuti cambiamenti nella composizione del Consiglio.

La tabella che segue contiene l'elenco dei membri del Consiglio in Carica e l'elenco dei membri del Consiglio i quali hanno terminato il proprio mandato nel corso dell'Esercizio, secondo quanto più sopra descritto.

Consiglio di Amministrazione												Comitato Controllo e Rischi		Comitato Nomine e Remun.		
Carica	Componenti	Anno di nascita	Data di prima nomina *	In carica da	In carica fino a	Lista **	Esec.	Non- esec.	Indip. Codice	Indip. TUF	N. altri incarichi ***	(*)	(*)	(**)	(*)	(**)
Presidente	Carlo Achermann	1944	24.04.2010	27.04.2017	Appr. Bil. 2019	M	X				6	9/9				
Amministratore delegato	Stefano Achermann ◊	1969	24.04.2010	27.04.2017	Appr. Bil. 2019	M	X				9	9/9				
Amministratore	Claudio Berretti	1972	18.05.2007	27.04.2017	Appr. Bil. 2019	M		X			20	9/9			4/4	M
Amministratore	Claudio Roberto Calabi	1948	26.04.2018	26.04.2018	Appr. Bil. 2019	-		X			7	9/9	8/9	M		
Amministratore	Davide Dattoli	1990	27.04.2017	27.04.2017	Appr. Bil. 2019	M		X	X	X	2	6/9			2/4	M
Amministratore	Gianluca Antonio Ferrari	1991	27.04.2017	27.04.2017	Appr. Bil. 2019	M		X	X	X	1	7/9	6/9	M		
Amministratore	Anna Lambiase	1967	12.06.2014	27.04.2017	Appr. Bil. 2019	M		X		X	2	9/9				
Amministratore	Cristina Spagna	1971	12.06.2014	27.04.2017	Appr. Bil. 2019	M		X	X	X	1	9/9			4/4	P
Amministratore	Paola Tagliavini	1968	27.04.2017	27.04.2017	Appr. Bil. 2019	M		X	X	X	5	9/9	9/9	P		
<b>AMMINISTRATORI CESSATI DURANTE L'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO</b>																
Carica	Componenti	Anno di nascita	Data di prima nomina *	In carica da	In carica fino a	Lista **	Esec.	Non- esec.	Indip. Codice	Indip. TUF	N. altri incarichi ***	(*) Nota 2	(*) Nota 2	(**) Nota 2	(*) Nota 2	(**) Nota 2
N/A																

N. riunioni svolte durante l'Esercizio: 9  
 Comitato Nomine e Remunerazione: 4  
 Comitato Controllo e Rischi: 9

#### NOTE

I simboli di seguito indicati devono essere inseriti nella colonna "Carica":

• Questo simbolo indica l'amministratore incaricato del SCIGR.

◊ Questo simbolo indica il principale responsabile della gestione dell'emittente (Chief Executive Officer o CEO).

o Questo simbolo indica il Lead Independent Director (LID).

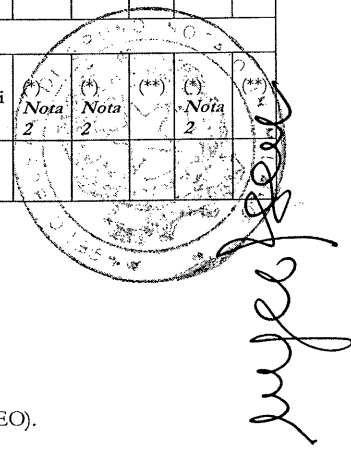
\* Per data di prima nomina di ciascun amministratore si intende la data in cui l'amministratore è stato nominato per la prima volta (in assoluto) nel CdA dell'emittente.

\*\* In questa colonna è indicata la lista da cui è stato tratto ciascun amministratore ("M": lista di maggioranza; "m": lista di minoranza; "CdA": lista presentata dal CdA).

\*\*\* In questa colonna è indicato il numero di incarichi di amministratore o sindaco ricoperti dal soggetto interessato in altre società quotate in mercati regolamentati, anche esteri, in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni. Nella Relazione sulla corporate governance gli incarichi sono indicati per esteso.

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

(\*\*). In questa colonna è indicata la qualifica dell'Amministratore all'interno del Comitato: "P": presidente; "M": membro.



Di seguito sono riassunte le caratteristiche personali e professionali dei membri del Consiglio di Amministrazione attualmente in carica.

#### **Carlo Achermann**

Nato a Roma l'1 febbraio 1944, dopo gli studi in Economia ha iniziato la propria attività lavorativa nel Gruppo IRI (Cementir S.p.A.). Ha ricoperto successivamente la carica di AD nelle società italiane del Gruppo Onward Kashiyama, e a seguire la carica di AD in una società del Gruppo Reply.

Nel 2007 ha iniziato la collaborazione con il Gruppo Be (già Dataservice) divenendo nel tempo prima Presidente delle società controllate, carica a tutt'oggi in essere in Be Solutions S.p.A., IQUI S.r.l., Juniper Extensible Solutions S.r.l. e Tesla Consulting S.r.l.s., e dal 2014 Presidente del Gruppo Be. Il Dott. Carlo Achermann ricopre il ruolo di consigliere delegato in Be Consulting S.p.A..

#### **Stefano Achermann**

Nato a Roma il 10 giugno 1969, laureato in economia, è stato sino al termine del 2007 responsabile Linee Guida e Sistemi del Gruppo Capitalia e Presidente di Capitalia Informatica oltre a ricoprire diversi incarichi nello stesso gruppo. Nella precedente esperienza è stato cofondatore ed amministratore delegato di E-Finance Consulting Reply e dal 1999 al 2001 ha collaborato con McKinsey&Company. Alla data della presente Relazione il Dott. Achermann, oltre a svolgere le funzioni di amministratore delegato di Be, è amministratore delegato di Be Consulting S.p.A. (di cui è anche direttore generale), Be Solutions S.p.A., IQUI S.r.l. e Juniper Extensible Solutions S.r.l. Il Dott. Stefano Achermann ricopre altresì il ruolo di consigliere di amministrazione di iBe Tse Ltd e consigliere delegato di Tesla Consulting S.r.l.s.

Il Dott. Stefano Achermann è anche insignito dell'onorificenza di Cavaliere Ordine al Merito della Repubblica Italiana e dell'Ambrogino d'oro 2019 ed è Vice-Presidente Esecutivo della Per-Milano Onlus.

#### **Claudio Berretti**

Nato a Firenze il 23 agosto 1972, residente a Milano. Laureato in economia aziendale. Vincitore di una borsa di studio offerta dalla Banca Commerciale Italiana e di una borsa di studio comunitaria per progetti di lavoro all'estero. Prima dell'attuale attività ha svolto collaborazioni presso "Federtessile" di Milano, Fiat UK Ltd e Magneti Marelli UK, e dal 1995 ad oggi presso TIP, società specializzata nella consulenza per operazioni di finanza straordinaria e in operazioni di investimento in società quotate e non. Dal 2004 ricopre la carica di direttore generale di TIP.

Altri incarichi attualmente ricoperti oltre a quello di consigliere di Be, sono i seguenti: direttore generale e consigliere esecutivo di TIP; Consigliere di Alpitour S.p.A., Consigliere di Alpiholding S.r.l., Consigliere di Alpitour World Hotels & Resorts S.p.A., Consigliere di Asset Italia S.p.A., Consigliere di Be Think, Solve, Execute S.p.A., Consigliere di Betaclub S.r.l., Consigliere di Chiorino S.p.A., Consigliere di Clubitaly S.p.A., Consigliere di Clubtre S.p.A., Consigliere di Digital Magics S.p.A., Consigliere di ITH S.p.A., Consigliere di MyWoWo S.r.l., Consigliere di Monrif S.p.A., Consigliere di Neos S.p.A., Consigliere di SeSa S.p.A., Consigliere di Talent Garden S.p.A., Consigliere di Sant'Agata S.p.A., Consigliere di TIP-Pre IPO S.p.A., Consigliere di Venice Shipping & Logistic S.p.A..

#### **Davide Dattoli**

Classe 1991, è Founder e CEO di Talent Garden S.p.A. la più grande piattaforma fisica in Europa di networking e formazione per l'innovazione digitale, che oggi conta 26 campus in 8 Paesi (Albania, Austria, Danimarca, Italia, Irlanda, Lituania, Romania, Spagna) e migliaia di talenti, tra startup, freelance, aziende e grandi società. Già senior consultant per il gruppo Condé Nast, Il Sole 24 Ore,

Il Giornale di Brescia, e nel dicembre 2011 fonda Talent Garden. Davide Dattoli è stato nominato da Forbes tra i “30 under 30”.

più influenti nel settore Tecnologia e da Wired uno dei “TOP 5 innovatori” in Italia. È membro di Endeavor, realtà che seleziona i migliori imprenditori a livello globale, del board di Be Consulting, uno dei più grandi gruppi europei di consulenza nel mondo finanziario, di Digital Magics, il più grande incubatore di startup in Italia, e della Fondazione IEO, organizzazione che supporta l’ospedale fondato da Umberto Veronesi.

#### **Gianluca A. Ferrari**

Nato a Pontiac (USA) nel 1991 e Laureato in *Economics and Business* a Roma presso l’università LUISS Guido Carli, ricopre la carica di Direttore d’Investimenti per Shareholder Value Management, società d’investimento basata a Francoforte (Germania) e uno dei più grandi investitori esteri nelle small e mid-cap italiane. Gianluca è responsabile principalmente per le operazioni in Sud Europa e nel Regno Unito. In precedenza ha gestito AlcoInvest, una *start-up* che ha fondato. E’ altresì Amministratore del gruppo Retelit, società di telecomunicazioni quotata presso la Borsa di Milano.

Nel 2015 pubblica “Value Investing: la guida definitiva all’investimento azionario” (Hoepli), il primo libro sull’argomento del *value investing* in lingua italiana ed è stato recipiente del Premio Italia Giovane.

#### **Anna Lambiase**

Anna Lambiase, dottore commercialista, master in finanza all’Università degli Studi di Pavia e master al MIP (Politecnico di Milano), dopo esperienze internazionali nel Corporate Finance di banche d’affari si è occupata di processi di quotazione. Nel 2001 fonda IR Top Consulting, boutique finanziaria specializzata nell’advisory ECM per la quotazione in Borsa e l’apertura del capitale a Investitori Istituzionali. Ha collaborato con oltre 100 aziende curandone processi di IPO, valutazioni, piani industriali, posizionamento strategico, M&A, aumenti di capitale. Ha collaborato con il Governo Gentiloni per la definizione della misura per il credito di imposta delle PMI in IPO.

Fondatrice e AD di V-Finance, specializzata nella finanza sostenibile, è stata investitore e socio promotore della SPAC GreenItaly1. È consigliere di società quotate apportando la propria esperienza sui mercati regolamentati. È docente presso Academy, centro di formazione di Borsa Italiana LSEG. È autore di numerose pubblicazioni e articoli sulle tematiche di ECM.

#### **Claudio Roberto Calabi**

Nato a Torino il 20 aprile 1948, ha conseguito la laurea in Economia e Commercio presso l’Università di Torino. Dal 1972 al 2017 ricopre incarichi di Amministratore Delegato e/o Direttore Generale in varie società di rilievo.

Ad oggi, oltre a ricoprire la carica di consigliere di Be, è Presidente con deleghe della società Risanamento S.p.A., Presidente della società Milano Santa Giulia S.p.A., Vicepresidente della società GLF Grandi lavori Fincosit S.p.A., Presidente del Collegio dei Liquidatori della società Camuzzi S.p.A. in liquidazione, Consigliere di Amministrazione della società La Scuola S.p.A., Consigliere di Amministrazione della società ICM S.p.A., Consigliere di Amministrazione della società EPRICE S.p.A., Tesoriere dell’Associazione senza fini di lucro Convivio.

#### **Cristina Spagna**

Laureata in Pedagogia presso l’Università di Torino nel 1994, dal febbraio 1996 al gennaio 1999 ha prestato la propria attività professionale presso la società specializzata nella ricerca e selezione del personale Start International Account HR, e, successivamente, dal gennaio 1999 al dicembre 2001 ha ricoperto il ruolo di HR manager presso la società Fujitsu Siemens. Attualmente, ricopre la carica

di managing director nella società Kilpatrick Group SA, dove è responsabile per le seguenti aree di attività: executive search headhunting; business development; sviluppo nuovi mercati e presidio delle sedi aziendali estere; executive coaching; e organizzazione e definizione delle strategie aziendali.

### Paola Tagliavini

Nata a Milano nel 1968, ha conseguito la laurea in Economia Aziendale presso l'Università Bocconi di Milano, con pieni voti e lode. È Revisore Legale dei conti. È Professore a contratto presso il Dipartimento di Accounting dell'Università Bocconi per gli insegnamenti di "Revisione Aziendale (corso progredito)" nei Corsi di Laurea Specialistica, di "Internal Audit, Risk e Compliance Aziendale" e di "Enterprise Risk Management" nel Master in Accounting, Auditing and Control. È inoltre Faculty member per le tematiche di Audit, Risk and Compliance nel Master in Corporate Finance e nell'Executive Master in Finance di SDA Bocconi.

Condirettore del Lab ERM di SDA Bocconi e docente nei corsi executive SDA su tematiche di risk management. Ha svolto già attività di insegnamento e di ricerca dal 1993 al 2003 presso l'Università Bocconi su tematiche di Protezione Aziendale e presso il centro SPACE della stessa Università. Autrice di pubblicazioni in tema di Risk Management, è stata Visiting Researcher presso il dipartimento di Insurance & Risk Management della Wharton School of the University of Pennsylvania. Ha un'esperienza ventennale nella consulenza in tema di risk management, avendo diretto team specialistici presso Marsh, Oliver Wyman, AON e attualmente in DGPA & Co. È membro di Consigli di Amministrazione e di Collegi Sindacali. Ricopre ad oggi la carica di Consigliere di Amministrazione Indipendente nelle società Save (Venice Airport), Eurizon Capital SGR, nel Gruppo Assicurativo Amissima e nelle società quotate Interpump e Rai Way, nelle ultime due società essendo Presidente del Comitato Controllo e Rischi. È inoltre sindaco effettivo di RCS MediaGroup. È membro o Presidente di Organismi di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001.

\* \* \*

Le cariche di amministrazione e controllo ricoperte alla Data di Riferimento da ciascun membro del Consiglio in carica in altre società del Gruppo e in altre società quotate in mercati regolamentati, anche esteri e in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni sono riportate nella seguente tabella.

Amministratore	Carica	Società	Quotata
Carlo Achermann	<i>Consigliere Delegato</i>	Be Consulting S.p.A.	NO
	<i>Presidente Esecutivo</i>	Be Solutions S.p.A.	NO
	<i>Presidente</i>	IQUII S.r.l.	NO
	<i>Amministratore esecutivo (Director)</i>	iBe Tse Ltd.	NO
	<i>Presidente</i>	Juniper Extensible Solutions S.r.l.	NO
	<i>Presidente</i>	Tesla Consulting S.r.l.s.	NO
Stefano Achermann	<i>Amministratore delegato e Direttore generale</i>	Be Consulting S.p.A.	NO
	<i>Amministratore delegato</i>	Be Solutions S.p.A.	NO
	<i>Amministratore delegato</i>	IQUII S.r.l.	NO
	<i>Amministratore esecutivo</i>	iBe Tse Ltd.	NO
	<i>Amministratore delegato</i>	Juniper Extensible Solutions S.r.l.	NO
	<i>Consigliere delegato</i>	Tesla Consulting S.r.l.s.	NO
	<i>Amministratore delegato</i>	VNTR Advanced Entertainment S.r.l.	NO
	<i>Amministratore delegato</i>	Innishboffin S.r.l.	NO
	<i>Vicepresidente Esecutivo</i>	Per Milano Onlus	NO

Claudio Berretti	<i>Direttore generale e Consigliere</i>	Tamburi Investment Partners S.p.A.	SI	
	<i>Consigliere</i>	TIP-Pre IPO S.p.A.	NO	
	<i>Consigliere</i>	Alpiholding S.r.l.	NO	
	<i>Consigliere</i>	Alpitour S.p.A.	NO	
	<i>Consigliere</i>	Alpitour World Hotels & Resorts S.p.A.	NO	
	<i>Consigliere</i>	Asset Italia S.p.A.	NO	
	<i>Consigliere</i>	Betaclub S.r.l.	NO	
	<i>Consigliere</i>	Chiorino S.p.A.	NO	
	<i>Consigliere</i>	Clubitaly S.p.A.	NO	
	<i>Consigliere</i>	Clubtre S.p.A.	NO	
	<i>Consigliere</i>	Digital Magics S.p.A.	Azioni negoziate su AIM Italia	
	<i>Consigliere</i>	ITH	NO	
	<i>Consigliere</i>	Monrif S.p.A.	SI	
	<i>Consigliere</i>	My WoWo S.r.l.	NO	
	<i>Consigliere</i>	Neos S.p.A.	NO	
	Claudio Roberto Calabi	<i>Presidente con deleghe</i>	Risanamento S.p.A.	SI
		<i>Presidente</i>	Milano Santa Giulia S.p.A.	NO
<i>Vicepresidente</i>		GLF Grandi lavori Fincosit S.p.A.	NO	
<i>Presidente del Collegio dei Liquidatori</i>		Camuzzi S.p.A. in liquidazione	NO	
<i>Amministratore</i>		La Scuola S.p.A.	NO	
<i>Amministratore</i>		ICM S.p.A.	NO	
<i>Amministratore</i>		EPRICE S.p.A.	SI	
Davide Dattoli	<i>Presidente del Consiglio di Amministrazione</i>	Talent Garden S.p.A.	NO	
	<i>Amministratore</i>	Digital Magics S.p.A.	Azioni negoziate su AIM Italia	
Gianluca A. Ferrari	<i>Amministratore</i>	Retelit S.p.A.	SI	
Anna Lambiase	<i>Amministratore delegato</i>	IR Top Consulting	NO	
	<i>Amministratore</i>	Gibus S.p.A.	SI	
Cristina Spagna	<i>Managing Director</i>	Kilpatrick Group SA	NO	
Paola Tagliavini	<i>Consigliere Indipendente</i>	Rai Way S.p.A.	SI	
	<i>Consigliere Indipendente</i>	Interpump Group S.p.A.	SI	
	<i>Consigliere indipendente</i>	Eurizon Capital SGR	NO	
	<i>Consigliere Indipendente</i>	EURIZON Capital Real Asset SGR	NO	
	<i>Consigliere Indipendente</i>	AMISSIMA Holding/ AMISSIMA Vita/ AMISSIMA Assicurazioni	NO	
	<i>Consigliere indipendente</i>	SAVE S.p.A. (Venice Airport)	NO	
	<i>Sindaco effettivo</i>	RCS Mediagroup S.p.A.	SI	

## Criteria e politiche di diversità

L'Emittente applica criteri di diversità all'interno del Consiglio di Amministrazione relativamente ad aspetti quali l'età, la composizione di genere e il percorso formativo e professionale. In particolare, il Consiglio è composto da 2 Amministratori esecutivi e 7 non esecutivi, di cui 5 indipendenti.

Il genere meno rappresentato esprime il 33% della totalità dei membri del Consiglio.

L'età media degli Amministratori è per il 22,2% tra i 31 e i 40 anni, per il 33,4% tra i 41 e i 50 anni e per il restante 44,4% è superiore ai 50 anni.

La diversità dei profili professionali e dei percorsi formativi degli Amministratori (sopra illustrati) assicurano al Consiglio le competenze necessarie ed opportune per gestire la Società.

In data 5 marzo 2019 Be, accogliendo le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina e della lettera del Presidente del Comitato per la Corporate *Governance*, ha adottato una specifica politica in materia di diversità ai sensi dell'art. 123-*bis*, comma secondo, lettera d-*bis*), del TUF, tramite l'implementazione di una politica in materia di diversità per la composizione degli organi di amministrazione che mira a garantire il buon funzionamento del Consiglio di Amministrazione, regolandone la composizione e prevedendo che i membri dello stesso siano in possesso di requisiti personali e professionali che ne determinano il più elevato grado di eterogeneità e competenza. Tale politica promuove la responsabilità sociale d'impresa nella misura in cui l'inclusione, l'integrazione e la non discriminazione possono contribuire a rimuovere ostacoli di ordine economico e sociale che limitano le libertà dell'individuo, in applicazione del principio di eguaglianza.

La diversità è infatti percepita dal Gruppo Be come un punto di forza che consente di formare organi societari in cui sono presenti differenti valori, punti di vista, competenze e idee tali da favorire e arricchire il dibattito.

Gli aspetti di diversità presi in considerazione dal Gruppo Be riguardano in particolare la diversità di genere, di età e professionale.

La politica in materia di diversità per la composizione degli organi di amministrazione è disponibile sul sito internet della Società [www.be-tse.it](http://www.be-tse.it).

### **Cumulo massimo agli incarichi ricoperti in altre società**

Con riferimento a quanto prevede il criterio applicativo 1.C.3 del Codice di Autodisciplina, in tema di espressione dell'orientamento da parte del Consiglio di Amministrazione in merito al numero massimo di incarichi di amministratore o sindaco in società quotate, finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni, si evidenzia che il Consiglio non ha adottato dei criteri generali ma che lo stesso ha proceduto ad una valutazione circa la compatibilità degli incarichi sopra indicati con lo svolgimento dell'attività richiesta ai rispettivi Amministratori in seno a Be ed ha espresso un parere positivo ritenendo detti incarichi conciliabili con l'efficace svolgimento del ruolo assegnato ad ogni singolo Amministratore, tenuto altresì conto della eventuale partecipazione ai comitati costituiti all'interno del Consiglio.

### ***Induction Programme***

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione ha curato che gli Amministratori potessero partecipare, subito dopo la rispettiva nomina, a iniziative finalizzate a fornir loro un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui opera l'Emittente, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione, dei principi di corretta gestione dei rischi nonché del quadro normativo e autoregolamentare di riferimento.

In particolare, una sessione informativa è stata organizzata a tal fine presso gli uffici della Società in Milano all'inizio del mese di giugno 2017. Inoltre, al fine di mantenere adeguata tale conoscenza, gli Amministratori ricevono ogni qualvolta necessario informazioni e aggiornamenti sulle materie anzidette.



### 5.3 Ruolo del Consiglio di Amministrazione (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), del TUF)

Il punto di riferimento dell'organizzazione aziendale è costituito dal Consiglio di Amministrazione, cui fanno capo le funzioni e le responsabilità degli indirizzi strategici e organizzativi e la verifica dell'esistenza dei controlli necessari al monitoraggio dell'andamento della Società.

#### Modalità di svolgimento delle riunioni consiliari

Il Consiglio di Amministrazione viene convocato dal Presidente o, in caso di sua assenza o impedimento, dagli Amministratori delegati, ove nominati, periodicamente ovvero ogni qual volta ciò sia reputato opportuno o quando ne sia fatta richiesta da almeno 2 Amministratori. Il Consiglio di Amministrazione può essere inoltre convocato, previa comunicazione al Presidente del Consiglio di Amministrazione, da almeno 2 Sindaci. Il Consiglio viene convocato con avviso da inviarsi agli Amministratori ed ai Sindaci, almeno 7 giorni prima dell'adunanza contenente una sommaria indicazione degli argomenti da trattare. In caso di urgenza il termine può essere più breve, ma non inferiore a 2 giorni. La convocazione viene fatta nei termini di cui sopra mediante invio a ciascun Amministratore o Sindaco effettivo di lettera raccomandata, telegramma, telefax o messaggio di posta elettronica con conferma della avvenuta ricezione della convocazione. In difetto di avviso il Consiglio è legittimato costituito con la presenza della maggioranza dei suoi componenti e della maggioranza dei membri del Collegio Sindacale, purché tutti i membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale, aventi diritto all'intervento, siano stati informati della riunione e dei punti all'ordine del giorno e gli eventuali assenti abbiano espresso per iscritto, tramite lettera, facsimile, messaggio di posta elettronica o altro mezzo idoneo, di non opporsi alla trattazione degli argomenti all'ordine del giorno della riunione.

Le riunioni del Consiglio di Amministrazione possono essere tenute anche per video o tele conferenza, purché ne sia data notizia nell'avviso di convocazione ed a condizione che tutti i partecipanti possano essere identificati, che sia loro consentito seguire la discussione e intervenire in tempo reale e che sia garantita la contestualità dell'esame e della deliberazione.

L'organizzazione dei lavori consiliari è affidata al Presidente, che cura che agli argomenti all'ordine del giorno sia dedicato un tempo necessario a consentire un costruttivo dibattito, incoraggiando, nello svolgimento delle riunioni, contributi da parte degli Amministratori.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione e l'Amministratore Delegato si adoperano (i) per assicurare che la documentazione relativa agli argomenti posti all'ordine del giorno sia portata a conoscenza degli Amministratori e dei Sindaci con congruo anticipo rispetto alla data della riunione, per permettere loro di esprimersi con consapevolezza degli argomenti sottoposti alla loro analisi ed approvazione, adottando le modalità necessarie per preservare la riservatezza dei dati e delle informazioni fornite e (ii) per tenere adeguatamente in conto le eventuali esigenze di riservatezza e *price sensitivity* connesse ad alcuni argomenti.

La completezza e la tempestività dell'informativa pre-consiliare del Consiglio di Amministrazione sono garantite tramite: (i) invio dell'avviso di convocazione contenente la sommaria indicazione degli argomenti da trattare almeno 7 giorni prima dell'adunanza, nella quasi totalità delle ipotesi, e almeno 2 giorni prima dell'adunanza in caso di urgenza, secondo quanto previsto dallo Statuto; (ii) il coinvolgimento delle competenti strutture societarie che curano e coordinano la predisposizione della documentazione relativa agli argomenti posti all'ordine del giorno, che viene trasmessa con un anticipo di almeno 2 giorni rispetto alla data della riunione, salvo i casi di urgenza, nel qual caso il Presidente cura che siano effettuati adeguati approfondimenti durante le sessioni consiliari.

Il Consiglio di Amministrazione non ha ritenuto di fissare un termine per la messa a disposizione della informativa pre-consiliare, avendo valutato che le modalità e l'intervallo temporale di messa a disposizione della documentazione nel corso dell'Esercizio siano stati congrui e che l'informativa pre-consiliare sia stata, per come eventualmente integrata durante le riunioni, adeguata ed esaustiva.

Le riunioni consiliari si svolgono con la partecipazione del segretario del Consiglio, nonché, ove ritenuto opportuno, delle funzioni societarie o dei consulenti esterni coinvolti negli argomenti posti all'ordine del giorno al fine di poter fornire a tutti gli Amministratori gli approfondimenti necessari per acquisire una adeguata informativa in merito alla gestione della Società. Alle riunioni consiliari possono partecipare, se invitati, anche soggetti esterni al Consiglio. A tale riguardo si segnala che alle riunioni del Consiglio nel corso dell'Esercizio hanno preso parte, su invito del Presidente, il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, il Responsabile della funzione di *Internal Audit*, il capo della divisione "*Strategic Planning*" di Gruppo nonché gli ulteriori soggetti le cui presenze hanno concorso ad apportare gli opportuni approfondimenti sugli argomenti posti all'ordine del giorno, oltre al Collegio Sindacale.

### Periodicità delle riunioni consiliari

Nel corso dell'Esercizio, il Consiglio ha tenuto n. 9 riunioni che hanno visto la regolare partecipazione degli Amministratori. In particolare, a fronte di una percentuale di partecipazione complessiva pari al 93,82% e di una partecipazione degli Amministratori indipendenti pari all'88,88%, la percentuale di partecipazione di ciascun Amministratore è stata rispettivamente pari a: (i) 100% per Carlo Achermann; (ii) 100% per Stefano Achermann; (iii) 100% per Claudio Berretti; (iv) 100% per Claudio Roberto Calabi; (v) 66,66% per Davide Dattoli; (vi) 77,77% per Gianluca A. Ferrari; (vii) 100% per Anna Lambiase; (viii) 100% per Cristina Spagna; e (ix) 100% per Paola Tagliavini.

Tutte le riunioni sono state convocate nei termini statutari. La durata media delle riunioni tenutesi nell'Esercizio è stata di circa 1 ora e 3 minuti.

Nell'esercizio 2020 in corso si sono già tenute, alla data della presente Relazione, 4 riunioni del Consiglio e sono in programma almeno ulteriori 4 sedute.

### Poteri attribuiti

Il Consiglio di Amministrazione, per l'esercizio delle funzioni di sua esclusiva competenza elencate nell'art. 1 del Codice di Autodisciplina e per la gestione ordinaria e straordinaria della Società, è investito, ai sensi dell'art. 17 dello Statuto, dei più ampi ed illimitati poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della Società, escluse soltanto le deliberazioni che la legge riserva alla Assemblea.

Le materie di cui all'art. 1.C.1 del Codice di Autodisciplina, non essendo state oggetto di conferimento di delega a favore dell'Amministratore Delegato, devono ritenersi riservate alla competenza del Consiglio di Amministrazione. A titolo esemplificativo, devono ritenersi riservati al Consiglio di Amministrazione:

- a) l'esame e l'approvazione dei piani strategici, industriali e finanziari dell'Emittente, nonché il periodico monitoraggio della loro attuazione;
- b) l'esame e l'approvazione dei piani strategici, industriali e finanziari del Gruppo, nonché il periodico monitoraggio della loro attuazione;
- c) la definizione del sistema di governo societario dell'Emittente stesso;
- d) la definizione della struttura del Gruppo.

Ai sensi dell'art. 17 dello Statuto, sono inoltre attribuite al Consiglio di Amministrazione le seguenti competenze:

- (i) la decisione di fusione nei casi di cui gli artt. 2505 e 2505-bis c.c.;
- (ii) l'istituzione e la soppressione di sedi secondarie;
- (iii) la riduzione del capitale sociale in caso di recesso dei soci;
- (iv) l'adeguamento dello Statuto a disposizioni normative;
- (v) il trasferimento della sede sociale nell'ambito della provincia;
- (vi) la fissazione delle linee di indirizzo e la verifica periodica dell'adeguatezza e dell'effettivo funzionamento del sistema di controllo interno, assicurandosi che i principali rischi aziendali siano identificati e gestiti in modo adeguato;
- (vii) l'esame e l'approvazione delle operazioni con parti correlate, come definite dallo IAS n. 24 e dall'Allegato 1 al Regolamento Consob OPC.

In conformità a quanto deliberato dal Consiglio nella riunione del 27 aprile 2017, restano riservati alla esclusiva competenza del Consiglio di Amministrazione, ai sensi dell'art. 2381 c.c., salvo il potere attribuito al Presidente ed all'Amministratore Delegato di assumere, con firma congiunta, qualsiasi provvedimento di competenza del Consiglio di Amministrazione che abbia carattere di urgenza, nell'interesse della Società, con l'obbligo di riferirne al Consiglio di Amministrazione stesso alla prima adunanza, i poteri relativi alle seguenti materie:

1. approvazione delle linee strategiche ed organizzative aziendali (ivi compresi piani, programmi e budget);
2. accordi con operatori del settore, altre aziende o gruppi, nazionali ed esteri, di rilevanza strategica eccedenti la normale operatività;
3. aumenti di capitale, costituzione, trasformazione, richieste di ammissione delle azioni della Società a specifici segmenti di negoziazione in borsa, fusioni, scissioni, messa in liquidazione, stipula di patti parasociali, relativi a controllate dirette;
4. acquisto, permuta, vendita di immobili, nonché locazioni ultra novennali;
5. operazioni finanziarie attive e passive, a medio e lungo termine, superiori ad Euro 5.000.000 per singola operazione;
6. rilascio di fidejussioni di importo superiore ad Euro 5.000.000 per singola operazione;
7. acquisizione e cessione, anche mediante esercizio o rinuncia di diritti di opzione, conferimento, usufrutto, costituzione in pegno ed ogni altro atto di disposizione, anche nell'ambito di *joint ventures*, aventi ad oggetto partecipazioni in società ovvero di assoggettamento a vincoli delle partecipazioni stesse;
8. cessione, conferimento, affitto, usufrutto ed ogni altro atto di disposizione, anche nell'ambito di *joint ventures* ovvero di assoggettamento a vincoli dell'azienda ovvero di rami di essa;
9. concludere, modificare, risolvere, consentire novazioni, rinnovazioni, proroghe (anche tacite), transigendo ogni vertenza relativa ai contratti passivi di importo superiore ad Euro 1.500.000;
10. assumere, trasferire, sospendere, licenziare i dirigenti aventi una retribuzione annua lorda superiore ad Euro 400.000,00, fissarne le condizioni, le qualifiche, la categoria ed il grado, determinarne le retribuzioni, i compensi e le attribuzioni.

Per la validità delle deliberazioni del Consiglio di Amministrazione valgono le norme di cui all'art. 2388 del c.c., fermo restando che le deliberazioni relative alle seguenti materie:

- (i) ogni questione concernente investimenti e/o disinvestimenti di importo superiore a Euro 10.000.000 ovvero, se inferiore, all'importo corrispondente al 20% dell'attivo patrimoniale della Società, quale risultante dall'ultimo bilancio approvato;
- (ii) approvazione del *budget* e del *business plan* della Società (che dovranno essere comprensivi del piano di investimenti e del piano finanziario);
- (iii) proposte di modifiche dello statuto sociale, da sottoporre all'Assemblea, saranno validamente adottate con il voto favorevole di un numero di Amministratori pari al numero di Amministratori presenti, ridotto di 1 (una) unità.

### Attività svolta

Si riportano di seguito le attività che il Consiglio ha svolto nel corso dell'Esercizio, in conformità a quanto previsto dalle disposizioni normative e regolamentari applicabili, ivi incluse quelle del Codice di Autodisciplina:

- (i) ha valutato il generale andamento della gestione del Gruppo, i risultati trimestrali, gli indirizzi generali relativi alla gestione delle risorse umane, le operazioni rilevanti, le operazioni effettuate con parti correlate, tenendo in considerazione le informazioni ricevute dagli organi delegati e confrontando i risultati conseguiti con quelli programmati;
- (ii) ha ricevuto una costante informativa sul processo di redazione della dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario di cui al D. Lgs. 254/2016 e ha assunto le opportune determinazioni in merito;
- (iii) ha esaminato ed approvato le operazioni - aventi significativo rilievo strategico, economico e patrimoniale per l'Emittente - dell'Emittente stesso e delle sue controllate, ancorché non vi sia una decisione espressa che abbia attribuito alla competenza esclusiva del Consiglio di Amministrazione dell'Emittente le deliberazioni in merito alle operazioni dell'Emittente stesso o delle sue controllate che abbiano un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario per la Società.

L'Emittente ha ritenuto di non stabilire specifici criteri per l'individuazione delle operazioni che abbiano un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario per la Società stessa, essendo tali criteri definiti individualmente per ciascuna delle operazioni al momento dell'approvazione delle stesse. Nelle ipotesi in cui la Società sia in procinto di porre in essere operazioni significative, l'Amministratore Delegato mette a disposizione del Consiglio di Amministrazione, con ragionevole anticipo, un quadro riassuntivo delle analisi condotte in termini di coerenza strategica, di fattibilità economica e di atteso ritorno per la Società.

Nella riunione del 12 marzo 2020, il Consiglio ha valutato positivamente la sostanziale adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell'Emittente e delle sue controllate, anche con particolare riferimento al SCIGR, previo parere del Comitato Controllo e Rischi, assunto anche a seguito delle valutazioni svolte dal Responsabile della funzione di *internal audit* della Società. La valutazione dell'assetto amministrativo e contabile è stata condotta anche sulla base di riscontri forniti dal *management* delle controllate del Gruppo.

Nella citata riunione del 12 marzo 2020, il Consiglio ha altresì effettuato un'autovalutazione sul funzionamento del Consiglio stesso e dei suoi Comitati ai sensi del criterio applicativo 1.C.1, lett. g), del Codice di Autodisciplina. Tale processo di valutazione si è svolto nel mese di marzo 2020, ha riguardato l'Esercizio 2019 ed è stato effettuato per mezzo di un questionario trasmesso a tutti gli

Amministratori, con l'ausilio dello Studio Legale Orsingher Ortu - Avvocati Associati, che supporta l'Emittente per lo svolgimento delle attività di *corporate governance* dello stesso.

Il questionario di autovalutazione è stato strutturato in diverse sezioni (*i.e.*: (i) dimensione, composizione e funzionamento del Consiglio; (ii) dimensione, composizione e funzionamento dei comitati interni al Consiglio; (iii) comunicazione tra il Consiglio e l'alta direzione - *induction programme*; (iv) *corporate governance* e *governance* del rischio) nell'ambito delle quali è stato richiesto agli Amministratori di formulare valutazioni con riferimento, tra le altre cose (a) all'efficacia del funzionamento del Consiglio, considerando in particolare il contributo del Consiglio di Amministrazione alla definizione di piani strategici ed al monitoraggio sull'andamento della gestione sull'adeguatezza del SCIGR e, in generale, (b) alle tematiche in relazione alle quali il Comitato per la *Corporate Governance* – nella lettera inviata dal proprio Presidente a tutte le società quotate – ha sollecitato una migliore adesione degli emittenti alle raccomandazioni contenute nel Codice di Autodisciplina. In particolare, tali tematiche hanno riguardato: (a) l'informativa pre-consiliare; (b) l'applicazione dei criteri di indipendenza raccomandati dal Codice di Autodisciplina; (c) l'attività di *board review*; (d) la remunerazione degli Amministratori esecutivi.

Tale questionario prevedeva la possibilità di proporre suggerimenti e commenti e, una volta compilato da tutti gli Amministratori, il Consiglio ne ha condiviso gli esiti nella predetta riunione del 12 marzo 2020. Le risposte del questionario hanno evidenziato che l'ampia maggioranza degli Amministratori ha descritto un quadro positivo e, in limitati casi, offre spunti di miglioramento.

Nel dettaglio, tra le risultanze del processo di autovalutazione, si segnala quanto segue:

- (i) sono state valutate positivamente dimensione e composizione del Consiglio, nonché il profilo quantitativo e qualitativo dello stesso; in tale contesto, è stata in particolare valutata positivamente la composizione del Consiglio con riferimento al peso delle diverse componenti (esecutiva, non esecutiva e indipendente) e alla professionalità; ha ricevuto un buon riscontro anche l'aspetto della diversità (con riferimento a genere, età e competenze manageriali degli Amministratori);
- (ii) ha ottenuto un buon riscontro il funzionamento del Consiglio, con riferimento in particolare a periodicità, grado di partecipazione e durata delle riunioni; tuttavia, è stato rilevato come aspetto parzialmente migliorabile quello dell'informativa pre-consiliare e specificamente si è suggerito che la documentazione per le riunioni del Consiglio di Amministrazione sia resa disponibile con un anticipo tale da permettere agli Amministratori un'attenta valutazione delle tematiche all'ordine del giorno, anche con riferimento alle operazioni di maggiore rilevanza;
- (iii) i flussi informativi con riferimento a Collegio Sindacale e funzioni della Società sono stati ritenuti soddisfacenti;
- (iv) la durata delle riunioni del Consiglio e dei comitati endo-consiliari risulta pienamente adeguata; con riferimento specifico alle riunioni del Consiglio, le stesse risultano altresì adeguatamente bilanciate tra presentazioni del management e discussioni consiliari;
- (v) l'articolazione dei comitati endo-consiliari attualmente previsti (Comitato Controllo e Rischi e Comitato per le Nomine e la Remunerazione) è ritenuta molto soddisfacente, così come è valutata positivamente la composizione degli stessi in relazione alle competenze ed esperienze professionali rappresentate, che consente di apprezzare il contributo apportato rispetto alle specifiche aree di competenza e di assicurare il puntuale e corretto espletamento delle funzioni ad essi demandate;
- (vi) il funzionamento dei comitati è stato valutato positivamente con riferimento ad operatività e informativa fornita al Consiglio;

- (vii) è stato ritenuto buono il programma di *induction* promosso dalla Società e adeguata l'informativa fornita da parte dell'Amministratore Delegato al Consiglio di Amministrazione nonché l'attività svolta dal Presidente al fine di incoraggiare la discussione critica all'interno dell'organo consiliare;
- (viii) il Consiglio ha altresì apprezzato le iniziative volte a favorire la partecipazione più ampia possibile degli azionisti alle Assemblee e a rendere agevole l'esercizio dei diritti dei soci ed il ruolo del Consiglio nella definizione dei piani strategici e nel monitoraggio sull'andamento della gestione della Società;
- (ix) è stata evidenziata l'opportunità di attribuire ad un comitato endo-consiliare specifiche funzioni in materia di sostenibilità ai fini di supportare il Consiglio.

I pareri di tutti gli Amministratori (ivi inclusi quelli degli Amministratori indipendenti) sono risultati allineati tra di loro.

Alla data della presente Relazione, l'Assemblea degli azionisti non ha autorizzato deroghe al divieto di concorrenza previsto dall'art. 2390 c.c..

## 5.4 Organi delegati

### Amministratore Delegato

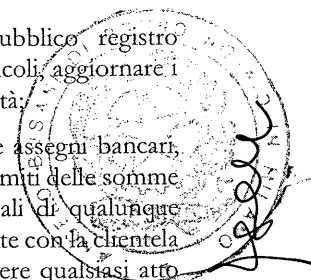
Con delibera del Consiglio di Amministrazione del 27 aprile 2017, sono stati conferiti all'Amministratore Delegato, Dott. Stefano Achermann, i seguenti poteri:

- a) gestire, dirigere ed amministrare le attività operative della Società svolgendo anche azione di indirizzo, coordinamento, e controllo delle attività delle società controllate ciascuna finalizzata alla produzione di beni e servizi in coerenza con il proprio oggetto sociale;
- b) individuare le linee di indirizzo strategico della Società e del Gruppo in tema di politica di alleanze, acquisizioni/dismissioni di nuove attività, azioni di sviluppo dei perimetri esistenti da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, attivando – una volta approvate - i necessari rapporti di coordinamento e controllo sull'azione delle società controllate, collegate o partecipate al fine della realizzazione degli obiettivi di Gruppo;
- c) definire l'organizzazione della Società attraverso le aree e le funzioni aziendali da lui stesso preposte. In particolare, tra l'altro: le risorse umane e le relazioni sindacali, il controllo di qualità e la *customer satisfaction*, la pianificazione strategica e l'*investor relations*, gli affari legali e societari, l'amministrazione ed il bilancio, le attività finanziarie e di tesoreria, le attività di controllo di gestione;
- d) dare esecuzione alle deliberazioni del Consiglio di Amministrazione compiendo gli atti, anche di straordinaria amministrazione, deliberati dal Consiglio stesso;
- e) deliberare e compiere tutti gli atti che rientrano nell'ordinaria amministrazione della Società;
- f) redigere, diffondere e monitorare l'osservanza, da parte di tutte le società controllate, di un regolamento di Gruppo che definisca le materie riservate ad una preventiva autorizzazione dell'Emittente;
- g) esercitare la responsabilità di datore di lavoro (di cui al D. Lgs. 81/08 e seg.), e di titolare del trattamento dei dati (di cui al D. Lgs. 196/03) nonché di dirigente delegato alla sicurezza).

Nella generalità delle attribuzioni e dei poteri come sopra conferiti, si intendono espressamente compresi, a titolo esemplificativo e non esaustivo, i seguenti poteri che potranno essere esercitati dall'Amministratore Delegato, con firma singola, salvo quanto diversamente previsto al punto 29 che

segue e con facoltà di sub-delega, e fermi restando comunque i poteri riservati al Consiglio di Amministrazione:

1. rappresentare la Società davanti a qualsiasi autorità giudiziaria e amministrativa, sia ordinaria, sia speciale, in qualsiasi procedura ed in qualsiasi grado e sede di giurisdizione, anche in sede di revocazione o di cessazione con poteri di deliberare, proporre e sottoscrivere qualunque dichiarazione, domanda, eccezione, ricorso, opposizione, difesa e qualunque atto di qualsiasi natura; proporre e rimettere querele e rinunciare alle stesse, presentare denunce, costituirsi parte civile in processi penali, intervenire nei processi penali in rappresentanza delle società del gruppo in qualità di parte offesa, definire e compromettere in arbitri, anche amichevoli compositori, qualsiasi vertenza, sia in base a clausola compromissoria, sia in base a separati atti di compromesso, nominando arbitri e provvedendo a tutte le formalità inerenti e relative ai conseguenti giudizi arbitrali; rappresentare la società nelle procedure concorsuali; conciliare o transigere in sede giudiziale le controversie; deferire e riferire giuramenti; deferire e rispondere ad interrogatori ed interpellazioni anche in materia di falso civile; fare ed esigere depositi giudiziari rilasciando quietanza di discarico; compiere tutto quanto precede anche a mezzo di speciali procuratori con potestà di nominare avvocati e procuratori rilasciando per conto delle società del gruppo le relative procure alle liti sia generali che speciali e di eleggere domicilio, nonché di nominare procuratori speciali per rappresentare la Società;
2. effettuare ogni operazione presso la motorizzazione civile e/o il pubblico registro automobilistico relativa, tra l'altro, al trasferimento della proprietà di autoveicoli, aggiornare i certificati e sottoscrivere i relativi contratti e documenti per conto della società;
3. aprire e chiudere conti correnti bancari e postali e su di essi operare; trarre assegni bancari, richiedere assegni circolari, ordinativi di pagamento o di accreditamento, nei limiti delle somme che risultino comunque disponibili, effettuare pagamenti di debiti aziendali di qualunque importo e natura, in qualsiasi forma; emettere, firmare e girare tratte concordate con la clientela italiana e straniera a copertura di forniture della società; in generale, compiere qualsiasi atto dispositivo di somme, valori, crediti, effetti di commercio, divise, ecc.;
4. firmare la corrispondenza della Società;
5. indirizzare, controllare e monitorare l'andamento delle società direttamente o indirettamente controllate, riferendo al Consiglio di Amministrazione sull'attività e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale da esse svolte;
6. proporre al Consiglio di Amministrazione della Società eventuali mutamenti della struttura organizzativa del Gruppo anche attraverso operazioni straordinarie sul capitale sociale, finalizzati ad assicurare l'unità operativa del gruppo, nonché l'indirizzo tecnico e amministrativo;
7. curare i rapporti e rappresentare la Società di fronte alla Banca d'Italia in tutte le operazioni finanziarie, valutarie e di altra natura;
8. curare i rapporti con - e rappresentare la Società presso - Consob e Borsa Italiana ed ogni altra autorità pubblica o indipendente;
9. curare i rapporti con le banche e/o le imprese di investimento;
10. rappresentare in Italia ed all'estero la Società presso qualunque organo e/o ufficio dell'Unione Europea, l'amministrazione dello stato, gli enti pubblici territoriali e non, gli uffici pubblici e privati, le organizzazioni di categoria e sindacali, gli uffici doganali, gli uffici postali e telegrafici;
11. rappresentare, proponendo domande, istanze, ricorsi, reclami, la Società innanzi alle autorità giudiziarie ed amministrative, e ad ogni altra autorità pubblica e/o indipendente quale, a titolo esemplificativo, le autorità garanti della concorrenza e del mercato, autorità garante per la protezione dei dati personali, autorità per le garanzie nelle comunicazioni, autorità per l'energia



Handwritten signature: *Luigi*

elettrica e il gas, anche con facoltà di agire e stare in giudizio nominando avvocati e procuratori alle liti;

12. rappresentare la Società presso le camere di commercio e gli uffici del registro delle imprese richiedere, depositare e/o ritirare presso gli stessi, nonché presso gli altri uffici amministrativi, finanziari e postali, pubblici o privati, qualsiasi certificato, dichiarazione, documento, atto in genere, nonché lettere, raccomandate, assicurate, plichi, valori, titoli, merci, ecc.; compiere con enti pubblici e/o privati qualsiasi atto al fine di ottenere le utenze necessarie all'esercizio dell'impresa sociale;
13. rappresentare la Società avanti alla direzione generale, all'ufficio del registro, agli uffici tecnici tributari, agli uffici distrettuali delle imposte, agli uffici iva, agli uffici comunali, compresi quelli competenti per le imposte locali ed, in generale, avanti alle amministrazioni finanziarie centrali, locali ed agli enti pubblici territoriali, sottoscrivere e presentare ricorsi, dichiarazioni di redditi della Società, dichiarazioni di sostituti di imposta ed ogni altra dichiarazione prevista dalla normativa tributaria; presentare ricorsi contro qualunque atto e/o provvedimento emesso dalle suddette amministrazioni finanziarie avanti alle commissioni tributarie ed agli altri organi giudicanti competenti, proporre impugnazioni ed appelli, accettare e sottoscrivere le relative transazioni, convenendone tutti i termini anche economici; firmare le denunce di comunicazione valutaria statistica, e quant'altro necessario per tutte le operazioni connesse con il commercio internazionale, di esportazione, importazione e transito;
14. presentare domande e svolgere qualsiasi pratica intesa ad ottenere il riconoscimento di agevolazioni finanziarie e/o fiscali, dalla legislazione comunitaria, primaria e secondaria nazionale e/o dalla normativa emanata da enti pubblici territoriali e/o da altri enti pubblici;
15. in materia di operazioni bancarie e finanziarie in genere, trattare e definire, con banche ed istituti di credito, affidamenti e finanziamenti in Euro o valuta estera, utilizzabili in qualsivoglia forma fino a un massimo di Euro 5.000.000, con espresso potere di sottoscrivere i relativi contratti e accordi annessi e ancillari; aprire e chiudere conti correnti bancari e postali e su di essi operare; disporre la concessione e l'utilizzo di aperture di credito; trattare e definire condizioni e modalità di provvista e di impiego anche nell'interesse delle società controllate direttamente od indirettamente; ottenere fidejussioni (bancarie e assicurative), avalli, garanzie in genere per le obbligazioni assunte dalla Società verso terzi e nell'interesse della stessa; rilasciare, o far rilasciare, da banche, società finanziarie, garanzie di firma nell'interesse della Società ovvero nell'interesse o, comunque, in favore e a beneficio di società dalla stessa direttamente e/o indirettamente controllate, per lo svolgimento della sua impresa; trarre assegni bancari, richiedere assegni circolari, ordinativi di pagamento o di accreditamento, nei limiti delle somme che risultino comunque disponibili; girare, negoziare, quietanzare assegni e vaglia all'ordine della Società od a questa girati; disporre del loro relativo importo, ordinarne il protesto; girare per l'incasso ed allo sconto, e quietanzare cambiali e tratte all'origine della società od a questo girate; disporre del loro ricavo, ordinarne il protesto; aprire e chiudere conti correnti postali, effettuare sugli stessi versamenti e prelevamenti, rilasciare quietanze; incassare somme, nonché vaglia, assegni, effetti e titoli presso banche, esigere crediti e ritirare valori da chiunque e per qualsiasi causale dovuti alla Società; effettuare pagamenti di debiti aziendali di qualunque importo e natura, in qualsiasi forma; emettere, firmare e girare tratte concordate con la clientela italiana e straniera a copertura di forniture della Società; in generale, compiere qualsiasi atto dispositivo di somme, valori, crediti, effetti di commercio, divise, ecc.; effettuare trasferimenti di fondi e altre operazioni finanziarie intra-gruppo con le società controllate, senza limiti di importo;
16. ancora in materia di operazioni finanziarie, sottoscrivere contratti di locazione finanziaria purché aventi ad oggetto la locazione di beni attinenti all'oggetto sociale, con durata non superiore ai nove anni, un ammontare massimo di Euro 5.000.000; concludere operazioni di factoring, sottoscrivere i relativi contratti, determinare i crediti da cedere, il prezzo delle



cessioni, determinare le condizioni del factoring, convenendo patti e clausole, a contenuto sia reale che obbligatorio;

17. rappresentare la Società avanti le società di assicurazione e riassicurazione, presentare denunce di danni, presenziare alle perizie, accettare transazioni, convenendone tutti i termini anche economici;
18. intervenire e concorrere negli appalti pubblici in genere, banditi da qualsiasi ente pubblico e/o privato, internazionale, comunitario, nazionale e/o locale, e negli incanti giudiziari, rappresentando la Società in ogni fase dei relativi procedimenti, sottoscrivendo le domande, le istanze e le comunicazioni;
19. concludere, modificare, risolvere, consentire novazioni, rinnovazioni, proroghe (anche tacite), transigendo ogni vertenza relativa ai seguenti contratti passivi: a) contratti di acquisto riguardanti il patrimonio mobiliare della Società direttamente o indirettamente connessi alle attività societarie (ad esclusione delle partecipazioni che verrebbero iscritte nelle immobilizzazioni finanziarie per le quali si richiede una apposita delibera consiliare), comprese le attrezzature per gli impianti della Società, i mobili per gli uffici, le materie prime, gli autoveicoli ed ogni altro tipo di beni mobili soggetti a registrazione; b) contratti di locazione di durata non superiore a nove anni, di affitto, di comodato, di beni mobili ed immobili; c) contratti di prestazione di servizi, sub contratti ed ogni altro tipo di contratti di fornitura; contratti di spedizione e contratti per il trasporto di persone e/o cose per terra, aria o mare; d) contratti di assicurazione e riassicurazione per ogni rischio e per ogni ammontare; e) contratti di mandato, di commissione, di agenzia (con o senza rappresentanza) di distribuzione, di intermediazione, di deposito e/o conto deposito, di pubblicità, di sponsorizzazione, di consulenza in genere; f) contratti relativi a software e/o hardware; g) contratti relativi a beni immateriali riguardanti la proprietà intellettuale; h) qualunque altro contratto passivo. Il potere di cui al presente punto 19) sarà esercitato a firma singola per i contratti aventi importo inferiore od uguale ad Euro 1.500.000;
20. in materia di sicurezza sul lavoro, prevenzione degli infortuni e tutela dell'ambiente (anche di lavoro), compiere tutti gli atti necessari, compresa l'attribuzione di mansioni e la nomina di delegati responsabili di settore, che agiscano anche quali procuratori, per assicurare ovunque il rispetto delle leggi in materia di sicurezza ed igiene nei luoghi di lavoro e protezione e tutela dell'ambiente e della salute dei lavoratori; rappresentare la società nei rapporti con i terzi, inclusi i consulenti, e con le autorità amministrative e giudiziarie, nell'ambito dei poteri conferiti al presente punto; provvedere a fornire e sovrintendere alla massima informazione ai lavoratori (subordinati, ausiliari e/o autonomi) degli eventuali rischi, generici e specifici, connessi allo svolgimento del lavoro cui possono essere esposti, rendendo note le norme essenziali di prevenzione, sicurezza e igiene mediante affissione degli ambienti di lavoro di estratti delle stesse e comunque con ogni altro idoneo mezzo che ne possa rendere più utile ed immediata la conoscenza; predisporre ed applicare una adeguata normativa interna di protezione, sicurezza ed igiene ambientale e degli ambienti, in conformità alle vigenti disposizioni normative; disporre, controllare ed esigere, anche in applicazione delle norme disciplinari, che tutti osservino le norme di legge e delle disposizioni interne in materia di sicurezza, tutela ed igiene ambientale e degli alimenti utilizzando tutto quanto messo a loro disposizione; provvedere a vigilare che tutti i dispositivi di sicurezza ed i mezzi anche personali di protezione, siano sempre utilizzati ed in perfetto stato di efficienza, avvalendosi per tale controllo di personale preposto che dovrà segnalare le eventuali inosservanze del caso; verificare costantemente la rispondenza di tutti gli impianti ed attrezzature e quant'altro alle disposizioni di legge, adeguandole alle nuove tecnologie in materia di sicurezza, igiene ed ecologia e a quanto richiesto dalla normative di prevenzione incendi; curare ogni adempimento di carattere amministrativo connesso all'ecologia e alla sicurezza e igiene sul lavoro;



21. rappresentare la Società avanti all'ispettorato del lavoro, ai sindacati, agli uffici del lavoro, agli enti di previdenza e/o assistenza sociale; provvedere alla regolare tenuta dei libri e dei documenti obbligatori contemplati da leggi e regolamenti in materia di lavoro e di previdenza; sottoscrivere e presentare dichiarazioni, comunicazioni, attestazioni, ai fini della normativa in tema di previdenza e/o assistenza sociale, nonché in materia di assicurazione contro gli infortuni sul lavoro, condurre e/o transigere le controversie convenendone tutti i termini anche economici;
22. assumere, trasferire, sospendere, licenziare il personale di ogni ordine e grado, ad esclusione dei dirigenti aventi una retribuzione annua lorda superiore ad Euro 400.000,00, fissarne le condizioni, le qualifiche, la categoria ed il grado, determinarne le retribuzioni, i compensi e le attribuzioni; concludere contratti di formazione lavoro e contratti di consulenza; nominare e revocare agenti, sub agenti, commissionari, piazzisti, rappresentanti ed in genere ausiliari di commercio per la vendita in Italia ed all'estero dei prodotti e servizi della Società;
23. chiedere attestati di privativa in genere (nessuno escluso od eccettuato) e di brevetti, per invenzioni industriali e per modelli di utilità, proroghe e complementi, in Italia ed all'estero, e far valere i diritti della Società nel campo della proprietà intellettuale; chiedere la registrazione dei marchi, comunque costituiti, in Italia e all'estero, svolgendo ogni conseguente adempimento;
24. concorrere ad aste pubbliche, gare e private licitazioni anche per forniture alle pubbliche amministrazioni, impegnandosi ed agendo a nome della società nell'assicurazione dei relativi atti e/o eventuali accordi ad essi correlati;
25. partecipare a tutte le sedute pubbliche delle commissioni aggiudicatrici di aste pubbliche, gare, licitazioni private, procedure negoziate indette da pubbliche amministrazioni, centrali e locali, e da qualsiasi ente o organismo, pubblico o privato. compiere tutti gli atti e le operazioni che risultino strumentali, integrativi o comunque consequenziali rispetto a quelli indicati nei punti precedenti;
26. nominare e revocare procuratori generali e speciali, fissandone i poteri nell'ambito di quelli propri e l'eventuale compenso; conferire, modificare e revocare incarichi di consulenza e di collaborazione professionale;
27. rappresentare la Società nelle assemblee ordinarie e straordinarie delle società e/o degli enti partecipati, con ogni inerente potere di rappresentanza e autorizzazione, ed, a tal fine, costituire mandatari o delegati ai sensi di legge;
28. istituire ovvero chiudere, sia in Italia che all'estero, filiali, uffici, depositi, agenzie e rappresentanze che non abbiano natura di sede secondaria;
29. assumere, con firma congiunta a quella del Presidente, qualsiasi provvedimento di competenza del Consiglio di Amministrazione che abbia carattere di urgenza, nell'interesse della Società, con l'obbligo di riferirne al Consiglio di Amministrazione stesso alla prima adunanza.

In virtù dei poteri conferitigli dal Consiglio di Amministrazione, l'Amministratore Delegato Dott. Stefano Achermann è qualificabile come principale responsabile della gestione dell'impresa (*chief executive officer*). Si precisa altresì che non ricorrono, con riferimento al Dott. Stefano Achermann, situazioni di *interlocking directorate*.

Ai sensi dell'art. 18 dello Statuto, la firma e la rappresentanza legale della Società di fronte ai terzi ed in giudizio spetta al Presidente del Consiglio di Amministrazione. Entro i limiti della delega, la firma e la rappresentanza della Società spettano anche all'Amministratore Delegato, Dott. Stefano Achermann.

## Presidente del Consiglio di Amministrazione

Con delibera del Consiglio di Amministrazione del 27 aprile 2017 sono stati conferiti al Presidente, Dott. Carlo Achermann, i poteri di seguito indicati:

1. rappresentare la Società davanti a qualsiasi autorità giudiziaria e amministrativa, sia ordinaria, sia speciale, in qualsiasi procedura ed in qualsiasi grado e sede di giurisdizione, anche in sede di revocazione o di cessazione con poteri di deliberare, proporre e sottoscrivere qualunque dichiarazione, domanda, eccezione, ricorso, opposizione, difesa e qualunque atto di qualsiasi natura; proporre e rimettere querele e rinunciare alle stesse, presentare denunce, costituirsi parte civile in processi penali, intervenire nei processi penali in rappresentanza delle società del gruppo in qualità di parte offesa, definire e compromettere in arbitri, anche amichevoli compositori, qualsiasi vertenza, sia in base a clausola compromissoria, sia in base a separati atti di compromesso, nominando arbitri e provvedendo a tutte le formalità inerenti e relative ai conseguenti giudizi arbitrali; rappresentare la società nelle procedure concorsuali; conciliare o transigere in sede giudiziale le controversie; deferire e riferire giuramenti; deferire e rispondere ad interrogatori ed interPELLI anche in materia di falso civile; fare ed esigere depositi giudiziari rilasciando quietanza di discarico; compiere tutto quanto precede anche a mezzo di speciali procuratori con potestà di nominare avvocati e procuratori rilasciando per conto delle società del gruppo le relative procure alle liti sia generali che speciali e di eleggere domicilio, nonché di nominare procuratori speciali per rappresentare la Società;
2. effettuare ogni operazione presso la motorizzazione civile e/o il pubblico registro automobilistico relativa, tra l'altro, al trasferimento della proprietà di autoveicoli, aggiornare i certificati e sottoscrivere i relativi contratti e documenti per conto della Società;
3. aprire e chiudere conti correnti bancari e postali e su di essi operare; trarre assegni bancari, richiedere assegni circolari, ordinativi di pagamento o di accreditamento, nei limiti delle somme che risultino comunque disponibili, effettuare pagamenti di debiti aziendali di qualunque importo e natura, in qualsiasi forma; emettere, firmare e girare tratte concordate con la clientela italiana e straniera a copertura di forniture della società; in generale, compiere qualsiasi atto depositivo di somme, valori, crediti, effetti di commercio, divise, ecc.;
4. firmare la corrispondenza della Società;
5. indirizzare, monitorare e controllare le attività delle società direttamente o indirettamente partecipate, ovunque locate, riferendo al Consiglio di Amministrazione sull'attività da esse svolte e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale;
6. definire le attività di gestione, sviluppo ed eventuale ristrutturazione del portafoglio di partecipazioni, anche attraverso operazioni di acquisizione, operazioni straordinarie sul capitale o cessioni di società e/o di rami di azienda;
7. curare i rapporti con le banche e/o le imprese di investimento;
8. rappresentare in Italia ed all'estero la Società presso qualunque organo e/o ufficio dell'Unione Europea, l'amministrazione dello stato, gli enti pubblici territoriali e non, gli uffici pubblici e privati, le organizzazioni di categoria e sindacali, gli uffici doganali, gli uffici postali e telegrafici;
9. rappresentare, proponendo domande, istanze, ricorsi, reclami, la Società innanzi alle autorità giudiziarie ed amministrative, e ad ogni altra autorità pubblica e/o indipendente quale, a titolo esemplificativo, le autorità garanti della concorrenza e del mercato, autorità garante per la protezione dei dati personali, autorità per le garanzie nelle comunicazioni, autorità per l'energia elettrica e il gas, anche con facoltà di agire e stare in giudizio nominando avvocati e procuratori alle liti;

A circular stamp of the Board of Directors (Consiglio di Amministrazione) is visible on the right side of the page, partially overlapping the text of item 2. Below the stamp, there is a handwritten signature in black ink.

10. rappresentare la Società presso le camere di commercio e gli uffici del registro delle imprese richiedere, depositare e/o ritirare presso gli stessi, nonché presso gli altri uffici amministrativi, finanziari e postali, pubblici o privati, qualsiasi certificato, dichiarazione, documento, atto in genere, nonché lettere, raccomandate, assicurate, plichi, valori, titoli, merci, ecc.; compiere con enti pubblici e/o privati qualsiasi atto al fine di ottenere le utenze necessarie all'esercizio dell'impresa sociale;
11. rappresentare la Società avanti alla direzione generale, all'ufficio del registro, agli uffici tecnici tributari, agli uffici distrettuali delle imposte, agli uffici iva, agli uffici comunali, compresi quelli competenti per le imposte locali ed, in generale, avanti alle amministrazioni finanziarie centrali, locali ed agli enti pubblici territoriali, sottoscrivere e presentare ricorsi, dichiarazioni di redditi della Società, dichiarazioni di sostituti di imposta ed ogni altra dichiarazione prevista dalla normativa tributaria; presentare ricorsi contro qualunque atto e/o provvedimento emesso dalle suddette amministrazioni finanziarie avanti alle commissioni tributarie ed agli altri organi giudicanti competenti, proporre impugnazioni ed appelli, accettare e sottoscrivere le relative transazioni, convenendone tutti i termini anche economici; firmare le denunce di comunicazione valutaria statistica, e quant'altro necessario per tutte le operazioni connesse con il commercio internazionale, di esportazione, importazione e transito;
12. presentare domande e svolgere qualsiasi pratica intesa ad ottenere il riconoscimento di agevolazioni finanziarie e/o fiscali, dalla legislazione comunitaria, primaria e secondaria nazionale e/o dalla normativa emanata da enti pubblici territoriali e/o da altri enti pubblici;
13. in materia di operazioni bancarie e finanziarie in genere, trattare e definire, con banche ed istituti di credito, affidamenti e finanziamenti in Euro o valuta estera, utilizzabili in qualsivoglia forma fino a un massimo di Euro 5.000.000, con espresso potere di sottoscrivere i relativi contratti e accordi annessi e ancillari; aprire e chiudere conti correnti bancari e postali e su di essi operare; disporre la concessione e l'utilizzo di aperture di credito; trattare e definire condizioni e modalità di provvista e di impiego anche nell'interesse delle società controllate direttamente od indirettamente; ottenere fidejussioni (bancarie ed assicurative), avalli, garanzie in genere per le obbligazioni assunte dalla Società verso terzi e nell'interesse della stessa; rilasciare, o far rilasciare, da banche, società finanziarie, garanzie di firma nell'interesse della Società ovvero nell'interesse o, comunque, in favore e a beneficio di società dalla stessa direttamente e/o indirettamente controllate, per lo svolgimento della sua impresa; trarre assegni bancari, richiedere assegni circolari, ordinativi di pagamento o di accreditamento, nei limiti delle somme che risultino comunque disponibili; girare, negoziare, quietanzare assegni e vaglia all'ordine della Società od a questa girati; disporre del loro relativo importo, ordinarne il protesto; girare per l'incasso ed allo sconto, e quietanzare cambiali e tratte all'origine della società od a questo girate; disporre del loro ricavo, ordinarne il protesto; aprire e chiudere conti correnti postali, effettuare sugli stessi versamenti e prelevamenti, rilasciare quietanze; incassare somme, nonché vaglia, assegni, effetti e titoli presso banche, esigere crediti e ritirare valori da chiunque e per qualsiasi causale dovuti alla Società; effettuare pagamenti di debiti aziendali di qualunque importo e natura, in qualsiasi forma; emettere, firmare e girare tratte concordate con la clientela italiana e straniera a copertura di forniture della Società; in generale, compiere qualsiasi atto dispositivo di somme, valori, crediti, effetti di commercio, divise, ecc.; effettuare trasferimenti di fondi e altre operazioni finanziarie intra-gruppo con le società controllate, senza limiti di importo;
14. ancora in materia di operazioni finanziarie, sottoscrivere contratti di locazione finanziaria purché aventi ad oggetto la locazione di beni attinenti all'oggetto sociale, con durata non superiore ai nove anni, un ammontare massimo di Euro 5.000.000; concludere operazioni di factoring, sottoscrivere i relativi contratti, determinare i crediti da cedere, il prezzo delle cessioni, determinare le condizioni del factoring, convenendo patti e clausole, a contenuto sia reale che obbligatorio;

15. rappresentare la Società avanti le società di assicurazione e riassicurazione, presentare denunce di danni, presenziare alle perizie, accettare transazioni, convenendone tutti i termini anche economici;
16. nominare e revocare procuratori generali e speciali, fissandone i poteri nell'ambito di quelli propri e l'eventuale compenso; conferire, modificare e revocare incarichi di consulenza e di collaborazione professionale;
17. rappresentare la Società nelle assemblee ordinarie e straordinarie delle società e/o degli enti partecipati, con ogni inerente potere di rappresentanza e autorizzazione, e, a tal fine, costituire mandatari o delegati ai sensi di legge;
18. istituire ovvero chiudere, sia in Italia che all'estero, filiali, uffici, depositi, agenzie e rappresentanze che non abbiano natura di sede secondaria;
19. assumere, con firma congiunta a quella dell'Amministratore Delegato, qualsiasi provvedimento di competenza del Consiglio di Amministrazione che abbia carattere di urgenza, nell'interesse della Società, con l'obbligo di riferirne al Consiglio di Amministrazione stesso alla prima adunanza.

Il Consiglio di Amministratore ha ritenuto di conferire al Presidente deleghe per una più efficiente e fluida gestione dell'operatività della Società.

Il Presidente non è il principale responsabile della gestione dell'Emittente né è azionista di controllo dell'Emittente.

### **Informativa al Consiglio**

L'Amministratore Delegato ha fornito, con cadenza almeno trimestrale, al Consiglio di Amministrazione adeguata informativa sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per dimensioni e caratteristiche effettuate dalla Società e dalle sue controllate.

Gli Amministratori hanno riferito al Collegio Sindacale tempestivamente, e comunque con periodicità almeno trimestrale in sede di riunione del Consiglio di Amministrazione, sull'attività svolta e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate dalla Società e dalle società controllate, allo scopo di porre il Collegio Sindacale nella condizione di poter valutare se le operazioni deliberate e poste in essere siano conformi alla legge e allo Statuto e non siano, invece, manifestamente imprudenti o in contrasto con le delibere assunte dall'Assemblea o tali da compromettere l'integrità del patrimonio sociale.

In particolare, gli Amministratori riferiscono sulle operazioni nelle quali essi abbiano un interesse, per conto proprio o di terzi, e sulle eventuali operazioni atipiche, inusuali o con parti correlate.

## **5.5 Altri consiglieri esecutivi**

Alla Data di Riferimento, oltre all'Amministratore Delegato ed al Presidente, non vi sono altri Amministratori dotati di deleghe.

## **5.6 Amministratori Indipendenti**

Ai sensi del combinato disposto degli artt. 147-ter, comma 4, e 148, comma 3, del TUF e conformemente a quanto prescritto dall'art. 2.2.3, comma 3, lettera k), del Regolamento Borsa e dall'art. IA.2.10.6 delle Istruzioni al Regolamento Borsa, nonché in ottemperanza a quanto

raccomandato dal Codice di Autodisciplina, sono attualmente presenti nel Consiglio di Amministrazione 5 Amministratori indipendenti, nelle persone del Dott. Davide Dattoli, del Dott. Gianluca A. Ferrari, del Dott. Claudio Roberto Calabi, della Dott.ssa Cristina Spagna e della Dott.ssa Paola Tagliavini.

Gli Amministratori indipendenti hanno dichiarato alla loro nomina di possedere i requisiti d'indipendenza previsti dagli artt. 148, comma 3, TUF, e 3 del Codice di Autodisciplina. Gli Amministratori eletti hanno indicato la loro idoneità a qualificarsi come indipendenti e si sono impegnati a mantenere l'indipendenza durante la durata del loro mandato e, in caso di perdita dei requisiti, a dimettersi. In sede di approvazione della Relazione, il Consiglio di Amministrazione rinnova la richiesta agli Amministratori interessati di confermare la sussistenza dei requisiti, quali previsti dal TUF e dal Codice di Autodisciplina. Il Consiglio di Amministrazione ed il Collegio Sindacale procedono rispettivamente, alla verifica del contenuto di tali dichiarazioni e alla verifica della corretta applicazione dei requisiti e della procedura predetti.

La procedura seguita dal Consiglio ai fini della verifica dell'indipendenza prevede che la sussistenza del requisito sia dichiarata dall'Amministratore in occasione della presentazione delle candidature nonché all'atto dell'accettazione della nomina, e che sia successivamente accertata dal Consiglio di Amministrazione. Il Consiglio ha ritenuto che gli elementi informativi richiesti agli Amministratori indipendenti al momento dell'accettazione della carica, con la compilazione di una apposita scheda all'atto della sottoscrizione dell'attestazione di indipendenza (che viene richiesto di aggiornare almeno una volta all'anno), siano sufficientemente analitici per consentire al Consiglio di svolgere le opportune valutazioni circa la sussistenza o meno del requisito. Ai fini di tali valutazioni, il Consiglio di Amministrazione esamina le relazioni commerciali, finanziarie e professionali eventualmente intrattenute, anche indirettamente, dall'Amministratore con la Società, valutando la loro significatività sia in termini assoluti che con riferimento alla situazione economico finanziario dell'interessato. A tal fine sono prese in considerazione anche quelle relazioni che, sebbene non significative dal punto di vista economico, sono particolarmente rilevanti per il prestigio dell'interessato.

Il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale hanno verificato la sussistenza dei requisiti di indipendenza in capo ai citati Amministratori, nella prima occasione utile dopo la nomina degli stessi, anche sulla base delle dichiarazioni dagli stessi allo scopo rilasciate ai sensi dell'art. 148 TUF applicando, *inter alia*, tutti i criteri previsti dal Codice di Autodisciplina.

In particolare, il Consiglio di Amministrazione, nella riunione tenutasi in data 12 marzo 2020, ha provveduto a svolgere le opportune verifiche in merito ai requisiti di indipendenza in capo a ciascun Amministratore indipendente, sulla base anche dell'informativa fornita dagli interessati. L'esito di tali valutazioni è stato reso noto al mercato con comunicato stampa del 12 marzo 2020, disponibile sul sito internet dell'Emittente [www.be-tse.it](http://www.be-tse.it).

In tale sede, il Collegio Sindacale ha confermato di aver svolto tutte le verifiche necessarie circa la corretta applicazione dei criteri e delle procedure di accertamento adottate dal Consiglio di Amministrazione per valutare l'indipendenza dei propri membri. I risultati di tali verifiche sono resi noti nella relazione del Collegio Sindacale all'Assemblea ai sensi dell'art. 153 TUF, alla quale si rinvia.

Gli Amministratori indipendenti si sono riuniti nel corso dell'Esercizio in assenza degli altri Amministratori in occasione delle riunioni del Comitato Controllo e Rischi e del Comitato per le Nomine e per la Remunerazione, di cui gli stessi sono i membri, nonché in occasione di una riunione convocata *ad hoc*, separata e diversa dalle riunioni dei Comitati consiliari, in linea con quanto previsto dal Criterio Applicativo 3.C.6, nel corso della quale sono state evidenziate alcune aree di miglioramento legate, ad esempio, ad una più approfondita conoscenza dei settori di attività in cui l'Emittente e le società del Gruppo Be operano.

## 5.7 Lead Independent Director

Ai sensi del Criterio Applicativo 2.C.3 del Codice di Autodisciplina, il Consiglio di Amministrazione designa un amministratore indipendente quale *lead independent director*, nei seguenti casi: (i) se il presidente del consiglio di amministrazione è il principale responsabile della gestione dell'impresa (*chief executive officer*); (ii) se la carica di presidente è ricoperta dalla persona che controlla l'emittente.

Non ricorrendo i presupposti di cui al Criterio Applicativo 2.C.3 del Codice di Autodisciplina e tenuto conto del fatto che il Presidente del Consiglio di Amministrazione non ricopre il ruolo di principale responsabile della gestione dell'impresa nè risulta disporre di una partecipazione di controllo nella Società, il Consiglio non ha designato un *Lead Independent Director*.

## 6. Trattamento delle informazioni societarie

La Società ha adottato le procedure per la gestione interna e la comunicazione all'esterno di documenti ed informazioni riguardanti l'Emittente, con particolare riferimento alle informazioni privilegiate di cui al MAR.

In particolare, l'Emittente ha adottato:

- (i) la procedura per la gestione interna e la comunicazione al pubblico delle informazioni privilegiate (la **Procedura Informazioni Privilegiate**), in conformità alle disposizioni di cui, *inter alia*, al MAR, al Regolamento di esecuzione (UE) n. 347/2016 della Commissione relativo agli elenchi delle persone aventi accesso a informazioni privilegiate di cui all'art. 18 del MAR e al Regolamento di esecuzione (UE) n. 1055/2016 della Commissione che stabilisce norme tecniche di attuazione per quanto riguarda gli strumenti tecnici per l'adeguata comunicazione al pubblico delle informazioni privilegiate e per ritardare la comunicazione al pubblico di informazioni privilegiate e alle disposizioni di cui al Regolamento di esecuzione (UE) n. 347/2016 della Commissione, approvata dal Consiglio di Amministrazione di Be nella riunione del 7 luglio 2016, successivamente modificata in data 10 novembre 2016 e da ultimo in data 18 dicembre 2019;
- (ii) la procedura in materia di *internal dealing* (la **Procedura Internal Dealing**) in conformità all'art. 114, comma 7, del TUF e delle relative disposizioni regolamentari di attuazione, il quale riflette le previsioni in materia di operazioni effettuate da persone che esercitano funzioni di amministrazione, controllo o direzione della Società di cui all'art. 19 del MAR, al Regolamento delegato (UE) n. 522/2016 del 17 dicembre 2015, al Regolamento di esecuzione (UE) n. 523/2016 ed alla Comunicazione Consob n. 0061330 del 1 luglio 2016, approvata dal Consiglio di Amministrazione di Be riunitosi il 7 luglio 2016, successivamente modificata in data 10 novembre 2016, 11 maggio 2017 e da ultimo in data 18 dicembre 2019.

La Procedura Informazioni Privilegiate è diretta a disciplinare: (a) la gestione ed il trattamento delle informazioni privilegiate riguardanti la Società e le società controllate; nonché (b) le procedure da osservare per la comunicazione, sia all'interno che all'esterno dell'ambito aziendale, di tali informazioni. La Procedura Informazioni Privilegiate definisce compiti e responsabilità delle funzioni coinvolte, individua criteri, modalità e tempi delle diverse fasi procedurali, stabilisce gli opportuni livelli decisionali per la diffusione dei comunicati e delle informazioni, detta a tal fine disposizioni dirette a garantire un esauriente e tempestivo flusso informativo nell'ambito delle società facenti parte del Gruppo nonché tra le stesse e l'Emittente ai fini dell'adempimento degli obblighi informativi, riguardanti i fatti *price sensitive*, nei confronti del mercato e degli organi di controllo del mercato stesso.

La Procedura Internal Dealing prevede che una serie di soggetti rilevanti siano soggetti ad un obbligo di informativa nei confronti del mercato per quanto riguarda le operazioni compiute sugli strumenti finanziari quotati emessi dalla Società. La Procedura Internal Dealing prevede soglie e termini di comunicazione al mercato e relative sanzioni in linea con quanto stabilito dalle disposizioni normative applicabili in materia e contiene pertanto anche la previsione riguardante i c.d. *black out period*.

Copia della Procedura Informazioni Privilegiate e della Procedura Internal Dealing è pubblicata sul sito web della Società nella sezione Investor Relations/Corporate Governance (<https://www.be-tse.it/it/investors/sistema-di-governance>).

## 7. **Comitati interni al Consiglio di Amministrazione (ex art. 123-bis, comma 2, lett. d), del TUF)**

In conformità a quanto disposto dal Codice di Autodisciplina, il Consiglio di Amministrazione ha previsto al proprio interno due comitati: il Comitato Controllo e Rischi ed il Comitato per le Nomine e per la Remunerazione.

Il Comitato per le Nomine e per la Remunerazione svolge sia le funzioni di comitato per le nomine di cui al Principio n. 5 del Codice di Autodisciplina, sia le funzioni di comitato per la remunerazione di cui al Principio n. 6 del suddetto codice, ed è stato costituito nel rispetto delle condizioni al riguardo previste. Tale scelta è stata effettuata in considerazione delle esigenze organizzative della Società, delle modalità di funzionamento e della dimensione del Consiglio di Amministrazione.

Non vi sono Comitati che abbiano un numero di componenti inferiore a 3 e i lavori di ciascuno di essi sono coordinati da un Presidente. I compiti e le regole di funzionamento di ciascun Comitato sono contenuti in un regolamento approvato dal Consiglio di Amministrazione. Ogni Comitato può svolgere le proprie riunioni anche in audio/video conferenza ed è assistito, nella sua organizzazione, da una specifica funzione aziendale. Delle riunioni dei singoli Comitati viene redatto un verbale a cura del segretario del Comitato. Ciascun Comitato riferisce periodicamente al Consiglio di Amministrazione in ordine alle attività svolte.

I Comitati rappresentano un'articolazione del Consiglio di Amministrazione con finalità consultive e propositive, in quanto finalizzati a migliorare la funzionalità e la capacità di indirizzo strategico del Consiglio di Amministrazione.

Alla Data di Riferimento non risultano costituiti comitati ulteriori rispetto a quelli raccomandati dal Codice di Autodisciplina.

## 8. **Comitato per le Nomine e per la Remunerazione**

### **Composizione e funzionamento**

Ai sensi di quanto prescritto dall'art. 2.2.3, comma 3, lettera n), del Regolamento Borsa, applicabile agli emittenti aventi azioni negoziate sul MTA, Segmento STAR, nonché in conformità a quanto previsto dall'art. 6 del Codice di Autodisciplina, il Consiglio ha istituito al proprio interno un Comitato per le



Nomine e la Remunerazione che svolge sia le funzioni di comitato per le nomine di cui al Principio n. 5 del Codice di Autodisciplina, sia le funzioni di comitato per la remunerazione di cui al Principio n. 6 del suddetto codice<sup>3</sup> ed è stato costituito nel rispetto delle condizioni previste dal Codice di Autodisciplina.

A seguito della nomina del Consiglio di Amministrazione deliberata dall'Assemblea del 27 aprile 2017, in data 27 aprile 2017 il Consiglio di Amministrazione ha rinnovato la composizione del Comitato per le Nomine e la Remunerazione nominando, quali membri dello stesso, l'Amministratore indipendente Dott.ssa Cristina Spagna (che svolge le funzioni di presidente del Comitato), l'Amministratore non esecutivo Dott. Claudio Berretti e l'Amministratore indipendente Dott. Davide Dattoli. Il Comitato, quindi, nel corso dell'Esercizio è stato composto da almeno 3 membri, in maggioranza da Amministratori indipendenti.

Considerate le competenze professionali e l'esperienza dei membri che costituiscono il Comitato, risulta osservata la raccomandazione dell'art. 6.P.3 del Codice di Autodisciplina circa l'adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria e di politiche retributive.

Con delibera del 9 maggio 2013, il Consiglio di Amministrazione all'epoca in carica ha stabilito che il Comitato:

- (i) sia convocato ad iniziativa del Presidente del Comitato:
  - a) quando questi lo reputi opportuno ovvero quando ne facciano richiesta gli altri due membri;
  - b) con avviso da inviarsi, anche per telefax o posta elettronica, ai singoli membri del Comitato, al Presidente del Collegio Sindacale, o all'altro Sindaco da costui designato, e al Presidente del Consiglio di Amministrazione, almeno 5 giorni prima dell'adunanza, contenente una sommaria indicazione degli argomenti da trattare, restando peraltro inteso che, pur in difetto di avviso, il Comitato sarà comunque considerato come legittimamente costituito con la presenza di tutti i suoi membri e del Presidente del Collegio Sindacale, o di altro Sindaco da costui designato;
- (ii) si riunisca nella sede sociale o altrove, purché in un paese dell'Unione Europea, precisando che le riunioni del Comitato si tengano anche per video o teleconferenza, a condizione che tutti i partecipanti possano essere identificati e sia loro consentito di seguire la discussione e intervenire in tempo reale alla trattazione degli argomenti all'ordine del giorno, e di ricevere, trasmettere e visionare documenti e sia garantita la contestualità dell'esame e della deliberazione;
- (iii) sia validamente costituito con la presenza della maggioranza dei membri in carica e deliberi a maggioranza assoluta, ma in ogni caso con il voto favorevole dell'Amministratore indipendente, ove sia nominato un solo membro indipendente all'interno del Comitato;
- (iv) curi la verbalizzazione dei propri lavori e deliberi a firma del Presidente del Comitato e di altro membro presente;
- (v) stabilisca a maggioranza assoluta, ma in ogni caso con il voto favorevole dell'Amministratore indipendente, ove sia nominato un solo membro indipendente all'interno del Comitato, le ulteriori regole necessarie per il proprio funzionamento.

Tali regole trovano applicazione anche con riferimento all'attuale Comitato per le Nomine e la Remunerazione, i cui lavori sono coordinati dal Presidente del Comitato.

Nel corso dell'Esercizio il Comitato per le Nomine e la Remunerazione ha svolto 4 incontri. La durata media delle riunioni è stata di 40 minuti ed il tasso di partecipazione è stato dell'83%. In particolare, la percentuale di partecipazione è stata pari al 100% per la Dott.ssa Spagna, al 100% per il Dott. Claudio Berretti ed al 50% per il Dott. Davide Dattoli. Nel corso di tali riunioni, il Comitato, *inter alia*, ha: (a) verificato il raggiungimento degli obiettivi legati alla corresponsione della parte variabile della

<sup>3</sup> Il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto di soprassedere alla costituzione al proprio interno di un apposito comitato per le sole proposte di nomina non avendone, fino ad ora, riscontrato l'esigenza, e ritenendo pertanto maggiormente efficiente la concentrazione in un unico comitato delle funzioni relative alla nomina e alla remunerazione degli Amministratori.

remunerazione degli Amministratori esecutivi per il 2018; (b) valutato l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica per la remunerazione adottata dalla Società; (c) espresso il proprio parere sulla Relazione sulla remunerazione *ex art. 123-ter* del TUF e sulla Relazione annuale sul governo societario e gli assetti proprietari *ex art. 123-bis* del TUF; d) valutato le attività svolte nell'Esercizio 2019 e esaminato la programmazione delle attività per l'esercizio 2020 e infine e) preso atto delle raccomandazioni in materia di corporate governance del Comitato per la Corporate Governance.

Nell'esercizio 2020 in corso, si sono già tenute, alla data della presente Relazione, 3 riunioni del Comitato in Carica e ne sono programmate n. 3 ulteriori.

Le riunioni del Comitato sono state sempre regolarmente verbalizzate.

Il Presidente del Comitato ha informato il Consiglio di Amministrazione, alla prima riunione consiliare utile, in merito alle riunioni del Comitato medesimo ed alle materie oggetto di trattazione, conformemente a quanto previsto dal criterio applicativo 4.C.1, lett. d), del Codice di Autodisciplina.

Alle riunioni del Comitato hanno partecipato, senza diritto di voto, previo invito del comitato stesso ed in relazione a specifici punti all'ordine del giorno, soggetti che non ne sono membri. A tali riunioni hanno altresì preso parte, senza diritto di voto, i Sindaci.

Gli Amministratori devono astenersi dal partecipare alle riunioni del Comitato in cui vengono formulate le proposte al Consiglio relative alla propria remunerazione.

### **Funzioni attribuite al Comitato per le Nomine e la Remunerazione**

Come deliberato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 27 aprile 2017, sulla scorta delle raccomandazioni di cui al Principio n. 5 del Codice di Autodisciplina tale Comitato, in tema di nomine, è investito delle seguenti funzioni:

- a) formulare pareri al Consiglio di Amministrazione in merito alla dimensione e alla composizione dello stesso;
- b) esprimere raccomandazioni in merito alle figure professionali la cui presenza all'interno del Consiglio sia ritenuta opportuna, nonché sugli argomenti di cui ai Principi 1.C.3 e 1.C.4 del Codice di Autodisciplina. A tale ultimo riguardo, si ricorda che (i) ai sensi del Principio 1.C.3, il Consiglio esprime il proprio orientamento in merito al numero massimo di incarichi di amministratore o sindaco nelle in altre società quotate in mercati regolamentati (anche esteri), in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni, che possa essere considerato compatibile con un efficace svolgimento dell'incarico di Amministratore dell'Emittente, tenendo conto della partecipazione degli Amministratori ai Comitati costituiti all'interno del Consiglio stesso. A tal fine, il Consiglio individua criteri generali differenziati in ragione dell'impegno connesso a ciascun ruolo (di Amministratore esecutivo, non esecutivo o indipendente), anche in relazione alla natura e alle dimensioni delle società in cui gli incarichi sono ricoperti nonché alla loro eventuale appartenenza al gruppo dell'Emittente; (ii) ai sensi del Principio 1.C.4, qualora l'Assemblea, per far fronte ad esigenze di carattere organizzativo, autorizzi in via generale e preventiva deroghe al divieto di concorrenza previsto dall'art. 2390 c.c., il Consiglio di Amministrazione valuta nel merito ciascuna fattispecie problematica e segnala alla prima Assemblea utile eventuali criticità. A tal fine, ciascun Amministratore informa il Consiglio, all'atto dell'accettazione della nomina, di eventuali attività esercitate in concorrenza con l'emittente e, successivamente, di ogni modifica rilevante;
- c) proporre al Consiglio di Amministrazione candidati alla carica di Amministratore nei casi di cooptazione, ove occorra sostituire Amministratori indipendenti;
- d) supportare il Consiglio di Amministrazione qualora quest'ultimo, compatibilmente con le disposizioni legislative vigenti, presenti una lista per il rinnovo del Consiglio stesso.

Nello svolgimento delle proprie funzioni, il Comitato ha avuto la possibilità di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei suoi compiti, e non si è avvalso di consulenti esterni.

Considerando la tipologia dell'attività svolta dal Comitato per le Nomine e la Remunerazione, la Società non ha ritenuto di dotare il suddetto Comitato di una disponibilità di spesa predeterminata, eventualmente considerando all'occasione le necessità di spesa che dovessero rendersi via via necessarie.

Con riferimento alla remunerazione, il Comitato, in linea con quanto previsto dal Principio n. 6 del Codice di Autodisciplina:

- a) valuta periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica per la remunerazione degli Amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche, avvalendosi a tale ultimo riguardo delle informazioni fornite dagli Amministratori delegati; formula al Consiglio di Amministrazione proposte in materia;
- b) presenta proposte o esprime pareri al Consiglio di Amministrazione sulla remunerazione degli amministratori esecutivi, degli altri Amministratori che ricoprono particolari cariche e dei dirigenti con responsabilità strategiche, nonché sulla fissazione degli obiettivi di performance correlati alla componente variabile di tale remunerazione; monitora l'applicazione delle decisioni adottate dal Consiglio stesso verificando, in particolare, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di *performance*.

Il Comitato non si è avvalso dei servizi di un consulente esterno al fine di ottenere informazioni sulle pratiche di mercato in materia di politiche retributive.

Per ulteriori informazioni relative alle funzioni del Comitato per le Nomine e per la Remunerazione si rinvia alle rilevanti sezioni della Relazione sulla Remunerazione pubblicata ai sensi dell'art. 123-ter del TUF.



## 9. Remunerazione degli Amministratori

In tema di remunerazione, lo Statuto prevede che al Consiglio di Amministrazione venga attribuito, da parte dell'Assemblea, per il periodo di durata del mandato, un emolumento che può essere formato da una parte fissa e una variabile, quest'ultima commisurata al raggiungimento di determinati obiettivi e/o ai risultati economici conseguiti dalla Società.

Per quanto concerne la politica per la remunerazione agli Amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche (ove presenti), si rinvia a quanto esposto nella Relazione sulla Remunerazione pubblicata ai sensi dell'art. 123-ter del TUF.

\*\*\*

**Indennità degli Amministratori in caso di dimissioni, licenziamento senza giusta causa o cessazione del rapporto a seguito di un'offerta pubblica di acquisto (ex art. 123-bis, comma 1, lettera i), del TUF).**

Alla data della presente Relazione è previsto che, a fronte della cessazione del rapporto di Amministratore Delegato, Dott. Stefano Achermann, la Società riconosca un'indennità di importo pari ad una annualità del compenso fisso.

## 10. Comitato Controllo e Rischi

### Composizione e funzionamento

Il Consiglio di Amministrazione ha istituito al proprio interno il Comitato Controllo e Rischi previsto dai Principi 7.P.3., lett. a), n. (ii), e 7.P.4. del Codice di Autodisciplina - che svolge anche le funzioni di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate della Società - al fine di assicurare che le proprie decisioni relative al SCIGR e all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche nonché quelle relative alle operazioni con parti correlate siano supportate da un'adeguata attività istruttoria.

Il Comitato Controllo e Rischi in carica è composto dalla Dott.ssa Paola Tagliavini (Amministratore Indipendente e Presidente del Comitato), dal Dott. Gianluca A. Ferrari (Amministratore Indipendente) - nominati con delibera assunta dal Consiglio di Amministrazione in data 27 aprile 2017 - e dal Dott. Claudio Roberto Calabi (Amministratore Indipendente), nominato con delibera assunta dal Consiglio di Amministrazione in data 3 maggio 2018.

Il Comitato, quindi, nel corso dell'Esercizio è stato composto da almeno 3 membri indipendenti. La qualifica di indipendenza degli Amministratori è stata valutata dal Consiglio di Amministrazione nella riunione tenutasi in data 12 marzo 2020.

Considerate le competenze professionali e l'esperienza dei membri che costituiscono il Comitato, risulta osservata la raccomandazione dell'art. 7.P.4 del Codice di Autodisciplina circa l'adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria, contabile e di gestione dei rischi.

Il Consiglio di Amministrazione all'epoca in carica, con delibera del 9 maggio 2013, ha stabilito che il Comitato:

- (i) sia convocato ad iniziativa del Presidente del Comitato:
  - a. quando questi lo reputi opportuno ovvero quando ne facciano richiesta gli altri 2 membri;
  - b. con avviso da inviarsi, anche per telefax o posta elettronica, ai singoli membri del Comitato e al Presidente del Collegio Sindacale, o all'altro Sindaco da costui designato, e al Presidente del Consiglio di Amministrazione, almeno 5 giorni prima dell'adunanza, restando peraltro inteso che, pur in difetto di avviso, il Comitato sarà comunque considerato come legittimamente costituito con la presenza di tutti i suoi membri e del Presidente del Collegio Sindacale, o di altro Sindaco da costui designato;
- (ii) si riunisca nella sede sociale della Società o altrove, purché in un paese dell'Unione Europea, precisando che le riunioni del Comitato Controllo e Rischi potranno tenersi anche per video o teleconferenza, a condizione che tutti i partecipanti possano essere identificati e sia loro consentito di seguire la discussione e intervenire in tempo reale alla trattazione degli argomenti all'ordine del giorno e di ricevere, trasmettere e visionare documenti e sia garantita la contestualità dell'esame e della deliberazione;
- (iii) sia validamente costituito con la presenza della maggioranza dei membri in carica e deliberi a maggioranza assoluta, ma in ogni caso con il voto favorevole del Presidente;
- (iv) curi la verbalizzazione dei propri lavori e deliberi a firma del Presidente del Comitato e di altro membro presente;
- (v) stabilisca a maggioranza assoluta, ma in ogni caso con il voto favorevole del Presidente, le ulteriori regole necessarie per il proprio funzionamento.

Su proposta del Comitato all'epoca in carica, formulata nella riunione del 23 ottobre 2013, il Consiglio di Amministrazione, con delibera del 24 ottobre 2013, ha integrato le regole di funzionamento del Comitato con riferimento al precedente punto (iv) nei seguenti termini: "*curi la verbalizzazione dei propri*

*lavori e delibera a firma del Presidente del Comitato e di altro membro presente o invitato alla riunione. Resta inteso che l'altro membro o partecipante che, insieme al Presidente, provvede alla verbalizzazione e alla firma del verbale di ciascuna riunione, può partecipare alla riunione da un luogo diverso da quello in cui è presente il Presidente del Comitato, purché in quello stesso luogo sia presente almeno un altro membro del Comitato ovvero un altro soggetto invitato a partecipare ai lavori del Comitato".*

Tali regole trovano applicazione anche con riferimento al Comitato in carica, i cui lavori sono coordinati dal Presidente del Comitato.

Il Comitato in Carica si è riunito in 9 occasioni, per una durata media di 51 minuti ed una partecipazione dell'88%. In particolare, la partecipazione complessiva della Dott.ssa Tagliavini è stata pari al 100%, la partecipazione complessiva del Dott. Gianluca A. Ferrari è stata pari al 77,77% e la partecipazione complessiva del Dott. Claudio Roberto Calabi è stata pari all'88,88%.

Nell'esercizio in corso, si sono già tenute, alla data della presente Relazione, 3 riunioni del Comitato e ne sono in programma almeno ulteriori 3.

Le riunioni del Comitato in carica sono state sempre regolarmente verbalizzate.

Il Presidente del Comitato ha informato il Consiglio di Amministrazione, alla prima riunione consiliare utile, in merito alle riunioni del Comitato medesimo ed alle materie oggetto di trattazione, conformemente a quanto previsto dal criterio applicativo 4.C.1, lett. d), del Codice di Autodisciplina.

Ai fini dell'espletamento dei compiti ad esso affidati, il Comitato:

- (i) si avvale del supporto della funzione di *internal audit*,
- (ii) accede alle informazioni necessarie e coinvolge le funzioni aziendali interessate per lo svolgimento dei propri compiti;
- (iii) può avvalersi di professionisti esterni, nei limiti del *budget* stabilito dal Consiglio di Amministrazione, in particolare per la valutazione preventiva delle operazioni con parti correlate successivamente sottoposte all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

Il Comitato, durante le sue sedute, ha in particolare:

- (i) esaminato le procedure seguite per la raccolta delle informazioni finanziarie;
- (ii) ricevuto un flusso informativo continuo in merito alla redazione di una *policy* interna per ciò che concerne la raccolta dei dati e la tutela della *privacy*, anche nei processi infragruppo;
- (iii) esaminato la situazione dei rapporti e delle operazioni con parti correlate per valutare la rilevanza delle stesse ai fini dell'applicabilità delle disposizioni di cui al Regolamento Consob OPC e alla procedura adottata dalla Società in materia;
- (iv) esaminato lo *status* dell'attività di *internal audit* e dei relativi risultati;
- (v) formulato le proprie valutazioni sull'adeguatezza del SCIGR, conformemente a quanto previsto dal criterio applicativo 7.C.2, lett. f), del Codice di Autodisciplina;
- (vi) analizzato le attività di aggiornamento svolte in relazione al modello di organizzazione e gestione ai sensi del D. Lgs. 231/2001, con particolare riferimento alle procedure anti-riciclaggio, tenendo anche conto delle specificità delle diverse realtà all'interno del Gruppo;
- (vii) analizzato le attività di aggiornamento relativamente alla raccolta dei dati necessari ai fini della redazione della dichiarazione annuale di cui al D. Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254;
- (viii) richiesto alla funzione di *internal audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative;
- (ix) valutato l'adeguatezza delle risorse di cui il Responsabile della funzione di *internal audit* è dotato rispetto all'espletamento delle proprie responsabilità, nonché la remunerazione del Responsabile della funzione di *internal audit* rispetto alle politiche aziendali.

The image shows a circular official stamp of the Board of Directors (Consiglio di Amministrazione) with the text 'CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE' and 'S.P.A.' visible. To the right of the stamp is a handwritten signature in black ink.

Alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi hanno partecipato, senza diritto di voto, previo invito del comitato stesso ed in relazione a specifici punti all'ordine del giorno, soggetti che non ne sono membri. A tali riunioni hanno altresì preso parte, senza diritto di voto, i Sindaci.

### Funzioni attribuite al Comitato Controllo e Rischi

Con delibera del 27 aprile 2017 il Consiglio ha deliberato che il Comitato, in linea con quanto previsto dal Principio n. 7 del Codice di Autodisciplina, svolga, in tema di individuazione e valutazione dei rischi, funzioni sostanzialmente consultive e propositive nei confronti del Consiglio medesimo. Il Comitato ha il compito di supportare, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative al SCIGR, nonché quelle relative all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche.

In particolare, il Consiglio ha espressamente deliberato che il Comitato, nell'assistere il Consiglio di Amministrazione:

- a) debba valutare, unitamente al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e sentiti il revisore legale e il collegio sindacale, il corretto utilizzo dei principi contabili e, nel caso di gruppi, la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;
- b) debba esprimere pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali;
- c) debba esaminare le relazioni periodiche, aventi per oggetto la valutazione del SCIGR, e quelle di particolare rilevanza predisposte dalla funzione di *internal audit*;
- d) debba monitorare l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di *internal audit*;
- e) possa chiedere alla funzione di *internal audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al Presidente del Collegio Sindacale;
- f) riferisca al Consiglio, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta nonché sull'adeguatezza del SCIGR;
- g) supporti, con una adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del Consiglio relative alla gestione di rischi derivanti da fatti pregiudizievoli di cui il Consiglio venga a conoscenza.

Inoltre, il Comitato Controllo e Rischi fornisce al Consiglio di Amministrazione il proprio parere preventivo non vincolante relativamente alle decisioni concernenti:

- a) la definizione delle linee di indirizzo del SCIGR, in modo che i principali rischi afferenti alla Società e alle sue controllate risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando inoltre il grado di compatibilità di tali rischi con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati;
- b) la valutazione, con cadenza almeno annuale, dell'adeguatezza del SCIGR rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto, nonché la sua efficacia;
- c) l'approvazione, con cadenza almeno annuale, del piano di lavoro predisposto dal Responsabile della funzione di *internal audit*, sentiti il Collegio Sindacale e l'Amministratore incaricato del SCIGR;
- d) la descrizione, nella relazione sul governo societario, delle principali caratteristiche del SCIGR e delle modalità di coordinamento dei soggetti in esso coinvolti, esprimendo la propria valutazione sull'adeguatezza dello stesso;
- e) la valutazione, sentito il Collegio Sindacale, dei risultati esposti dalla società di revisione nella eventuale lettera di suggerimenti e nella relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale;

- f) la nomina e revoca del Responsabile della funzione di *internal audit*, la valutazione della adeguatezza delle risorse di cui il Responsabile della funzione di *internal audit* è dotato rispetto all'espletamento delle proprie responsabilità, nonché la definizione della remunerazione del Responsabile della funzione di *internal audit* coerentemente con le politiche aziendali.

Nello svolgimento delle proprie funzioni, il Comitato ha avuto la possibilità di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei suoi compiti, nonché di avvalersi di consulenti esterni.

Considerando la tipologia dell'attività svolta dal Comitato, la Società non ha ritenuto di dotare il suddetto Comitato di una disponibilità di spesa predeterminata, eventualmente considerando all'occasione le necessità di spesa che dovessero rendersi via via necessarie.

Come già precisato, al Comitato sono altresì attribuiti i compiti, le funzioni e i poteri previsti dal Regolamento Consob OPC, in linea con quanto previsto dal regolamento medesimo e come confermato dalla procedura adottata dalla Società in materia di operazioni con parti correlate.

## 11. Il sistema di gestione dei rischi e di controllo interno

### Principi generali di indirizzo

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

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

\*\*\*

### 11.1 Principali caratteristiche del SCIGR

#### Premessa

Il SCIGR è conforme ai principi contenuti nel Codice di Autodisciplina. Il SCIGR è costituito da un insieme di regole, procedure e strutture organizzative volte a contribuire in modo proattivo - attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi - alla salvaguardia del patrimonio sociale del Gruppo Be, a una efficiente ed efficace conduzione del Gruppo in linea con le strategie aziendali definite dal Consiglio di Amministrazione, all'attendibilità, accuratezza e affidabilità e la tempestività dell'informativa (non solo finanziaria) e, più in generale, al rispetto delle vigenti disposizioni legislative e regolamentari. Tale sistema, quale parte integrante dell'attività di impresa, coinvolge e si applica,

pertanto, a tutta la struttura organizzativa del Gruppo Be: dal Consiglio di Amministrazione di Be e delle società dalla stessa controllate, al *management* di Gruppo e al personale aziendale.

In particolare, nel Gruppo Be è presente un sistema di controllo interno per il presidio del processo di formazione dell'informativa finanziaria che si inserisce nel contesto del più ampio SCIGR. Tale sistema è volto a garantire che la gestione dei processi amministrativo-contabili sia adeguata ad assicurare, con ragionevole certezza, l'attendibilità dell'informativa finanziaria e la capacità del processo di redazione del bilancio di produrre tempestiva e affidabile informativa contabile e finanziaria, secondo i principi contabili di riferimento adottati.

Il sistema di gestione dei rischi non deve essere considerato separatamente dal sistema di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria; entrambi costituiscono infatti elementi del medesimo sistema.

### **Descrizione**

Di seguito si descrivono brevemente la struttura e le modalità operative del sistema di controllo interno sull'informativa finanziaria adottato dall'Emittente, con particolare riferimento alla sua articolazione e ai ruoli e alle funzioni coinvolte.

Il sistema di controllo interno sull'informativa finanziaria è definito come l'insieme delle attività volte a identificare e a valutare le azioni o gli eventi il cui verificarsi o la cui assenza possa compromettere, parzialmente o totalmente, il conseguimento degli obiettivi di attendibilità, accuratezza, affidabilità e tempestività dell'informazione finanziaria.

La Società, nell'ambito di un più ampio processo di adeguamento del quadro dispositivo aziendale, ha proseguito l'attività di razionalizzazione delle procedure contabili ed amministrative che supportano il processo di formazione del bilancio. La rivisitazione delle procedure è stata realizzata sulla base:

- (a) della mappatura dei processi amministrativo contabili aziendali di tutte le società del Gruppo e della individuazione dei presidi di controllo/relative responsabilità organizzative atti a soddisfare le esigenze della trasparenza dei bilanci e della gestione in generale, sia in ottica L. 262/2005 e sia con riferimento ad altri disposti legislativi in tema di *corporate governance* (D. Lgs. 231/2001, D. Lgs. 196/03 ecc.);
- (b) della *risk analysis* (effettuata per ciascuna società/processo aziendale) a completamento ed integrazione/aggiornamento di quanto già svolto negli esercizi precedenti, sulla base delle *best practices internazionali* al fine di individuare e valutare le aree di rischio in cui potrebbero verificarsi eventi tali da compromettere l'affidabilità dell'informativa finanziaria;
- (c) dell'attività di audit sui principali processi aziendali per verificare l'effettiva operatività dei controlli in essere.

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

- (a) identificazione e valutazione dei rischi;
- (b) valutazione dell'adeguatezza delle attività di controllo;
- (c) verifica dell'operatività del sistema di controllo;
- (d) monitoraggio ed evoluzione del sistema di controllo.

Le responsabilità relative all'implementazione, all'applicazione e al mantenimento del SCIGR sono identificate e diffuse all'interno dell'organizzazione. In particolare, il modello di controllo del Gruppo Be prevede attualmente il coinvolgimento, oltre che del Consiglio di Amministrazione, dell'Amministratore Delegato e del Comitato Controllo e Rischi, dei soggetti di seguito identificati:



- (a) l'Amministratore Incaricato del SCIGR, deputato alla verifica della corretta funzionalità e dell'adeguatezza complessiva del SCIGR;
- (b) il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, incaricato di implementare le procedure amministrativo-contabili che regolano la formazione dell'informazione finanziaria periodica;
- (c) il Collegio Sindacale incaricato di vigilare sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza del SCIGR;
- (d) l'Organismo di Vigilanza incaricato di vigilare sull'adeguatezza delle soluzioni organizzative adottate per l'attuazione del SCIGR con particolare riferimento al modello organizzativo *ex. D. Lgs. 231/01*;
- (e) il Responsabile della funzione di *internal audit*, incaricato di verificare l'operatività e l'idoneità del SCIGR.

Con riferimento a quest'ultimo ruolo, il Consiglio ha deliberato di prevedere che nell'ambito della struttura sopra descritta il responsabile della funzione di *internal audit*, per maggiore efficienza del SCIGR, riporti direttamente al Presidente del Comitato Controllo e Rischi.

Il Consiglio approva, con cadenza annuale, il piano di lavoro predisposto dal responsabile delle funzioni di *internal audit*, sentiti il Comitato Controllo e Rischi, il Collegio Sindacale e l'Amministratore incaricato del SCIGR.

Nel corso dell'Esercizio il Consiglio ha valutato l'adeguatezza del SCIGR rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto, nonché la sua efficacia. Tale valutazione è altresì supportata dai flussi informativi attivati nel corso dell'Esercizio tra il Comitato Controllo e Rischi, l'Organismo di Vigilanza, il Collegio Sindacale, la funzione di *internal audit* e l'Amministratore Incaricato del SCIGR.

Si segnala che nel corso dell'Esercizio la Società ha proceduto a nominare l'Avvocato Massimo Leopizzi quale *Group General Counsel*, DPO (*Data Protection Officer*) nonché responsabile della funzione *compliance* di Gruppo, rafforzando così ulteriormente il sistema di presidi a tutela del corretto funzionamento del SCIGR.



## 11.2 Amministratore incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi

Il Consiglio di Amministrazione nella riunione tenutasi in data 27 aprile 2017 ha deliberato di nominare Amministratore incaricato del SCIGR il Dott. Stefano Achermann, Amministratore Delegato, il quale assume il ruolo di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno, nonché di coordinare tutti i soggetti coinvolti nel SCIGR.

In particolare, in forza della delibera di cui sopra, al Dott. Stefano Achermann, nell'ambito delle sopra citate funzioni, sono stati conferiti i seguenti poteri:

- a) curare l'identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dalla Società e dalle sue controllate, e a sottoporli periodicamente all'esame del Consiglio di Amministrazione;
- b) dare esecuzione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio di Amministrazione, provvedendo alla progettazione, realizzazione e alla gestione del SCIGR, verificandone costantemente l'adeguatezza complessiva e l'efficacia;

- c) occuparsi dell'adattamento di tale sistema alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare;
- d) richiedere alla funzione di *internal audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto delle regole e procedure interne nell'esecuzione di operazioni aziendali, dandone contestuale comunicazione al Presidente del Consiglio di Amministrazione, al Presidente del Comitato Controllo e Rischi e al Presidente del Collegio Sindacale;
- e) riferire tempestivamente al Comitato Controllo e Rischi (o al Consiglio di Amministrazione) in merito a problematiche e criticità emerse nello svolgimento della propria attività o di cui abbia avuto comunque notizia, affinché il Comitato (o il Consiglio) possa prendere le opportune iniziative.

L'Amministratore Delegato si è occupato dell'adattamento del SCIGR alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare, nonché di dare esecuzione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio di Amministrazione, provvedendo alla progettazione, realizzazione e alla gestione del SCIGR, verificandone costantemente l'adeguatezza complessiva e l'efficacia. In tale compito, il Dott. Stefano Achermann viene supportato dal Comitato Controllo e Rischi e dal responsabile della funzione di *internal audit*.

L'attività di *risk analysis*, svolta nell'Esercizio 2019 e negli esercizi precedenti, ha consentito di identificare i principali rischi riferiti ai principali processi aziendali del Gruppo con particolare riferimento alla *compliance* legislativa e ai rischi strategici, operativi, finanziari, e di reporting tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dalla Società. Tali rischi sono stati portati all'attenzione del Consiglio, attraverso le relazioni periodiche del responsabile della funzione di *internal audit*.

Sulla base dei risultati della *risk analysis* è stato predisposto l'aggiornamento del quadro procedurale e l'adeguamento del sistema di controllo interno, verificandone l'adeguatezza complessiva al quadro legislativo e regolamentare e l'efficacia e l'efficienza nella dinamica delle condizioni operative.

L'Amministratore incaricato del SCIGR ha riferito tempestivamente al Comitato Controllo e Rischi e al Consiglio di Amministrazione in merito a problematiche e criticità emerse nello svolgimento della propria attività o di cui abbia avuto comunque notizia, nonché ad aree di miglioramento, affinché il Comitato e il Consiglio potessero prendere le opportune iniziative.

### 11.3 Responsabile della funzione di *Internal Audit*

Ai sensi del criterio applicativo 7.C.6 del Codice di Autodisciplina, l'attività di *internal audit* è stata in parte esternalizzata ad un professionista di comprovata esperienza ed affidabilità, la Dott.ssa Simona Pastorino, nominata in data 25 settembre 2014 dal Consiglio di Amministrazione all'epoca in carica (previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi e sentito il Collegio Sindacale) quale consulente di Be cui demandare, a decorrere dal 30 settembre 2014, l'incarico di responsabile della funzione di *internal audit* al fine di dare esecuzione alle linee di indirizzo del SCIGR. La responsabile della funzione di *internal audit* - che è dotata di adeguati requisiti di professionalità, indipendenza e organizzazione - è coadiuvata da risorse interne del Gruppo che presentano profili di professionalità tali da poter supportare la Dott.ssa Pastorino nello svolgimento dei propri compiti.

In data 7 febbraio 2020 il Consiglio di Amministrazione (previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi e sentito il Collegio Sindacale) ha nominato il Dott. Federico Maurizio D'Andrea quale consulente di Be cui demandare le attività relative alla funzione *internal audit* unitamente alla Dott.ssa Pastorino, nonché - a decorrere dal 20 marzo 2020 - l'incarico di responsabile della funzione di *internal audit* al fine di dare esecuzione alle linee di indirizzo del SCIGR. Il Dott. D'Andrea è dotato di adeguati requisiti di professionalità, indipendenza e organizzazione.

La scelta della Società di esternalizzare in parte la funzione di *internal audit* è stata presa in considerazione delle maggiori competenze ed efficienza che consulenti esterni specializzati in tematiche di controllo interno possono garantire, tenuto conto delle dimensioni di Be e della sua sempre crescente internazionalità.

La remunerazione della funzione di *internal audit* è determinata dal Consiglio di Amministrazione (previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi e sentito il Collegio Sindacale) coerentemente con le politiche aziendali. Il Consiglio assicura che il responsabile della funzione di *internal audit* sia dotato di risorse adeguate per l'espletamento delle proprie responsabilità.

Il responsabile della funzione di *internal audit*, per maggiore efficienza del SCIGR, riporta direttamente al Presidente del Comitato Controllo e Rischi, è indipendente dai responsabili delle aree operative, ivi inclusa l'area Amministrazione e Finanza della Società, ha accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento del proprio incarico e riferisce periodicamente sul proprio operato ai presidenti del Collegio Sindacale, del Comitato Controllo e Rischi, del Consiglio di Amministrazione e dell'Organismo di Vigilanza.

Il responsabile della funzione di *internal audit*:

- a) verifica, sia in via continuativa sia in relazione a specifiche necessità e nel rispetto degli standard internazionali, l'operatività e l'idoneità del SCIGR, attraverso un piano di audit, con cadenza annuale, approvato dal Consiglio di Amministrazione, basato su un processo strutturato di analisi e prioritizzazione dei principali rischi;
- b) ha accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento dell'incarico;
- c) predisponde relazioni periodiche contenenti adeguate informazioni sulla propria attività, sulle modalità con cui viene condotta la gestione dei rischi nonché sul rispetto dei piani definiti per il loro contenimento, oltre che una valutazione sull'idoneità del SCIGR e le trasmette ai Presidenti del Collegio Sindacale, del Comitato Controllo e Rischi e del Consiglio di Amministrazione nonché all'amministratore incaricato del SCIGR;
- d) predisponde tempestivamente relazioni su eventi di particolare rilevanza e le trasmette ai Presidenti del Collegio Sindacale, del Comitato Controllo e Rischi nonché all'amministratore incaricato del SCIGR;
- e) verifica, nell'ambito del piano di *audit*, l'affidabilità dei sistemi informativi inclusi i sistemi di rilevazione contabile.

Nell'ambito del piano di *audit* è stata affidata alla funzione di *internal audit*, su mandato del Comitato Controllo e Rischi, la valutazione indipendente dell'operatività del sistema di controllo interno sull'informativa finanziaria. La funzione di *internal audit*, sulla base delle attività svolte (test di *compliance* di secondo livello) dal Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, effettua le attività di verifica (test di *compliance* di III livello) sull'effettiva applicazione dei processi amministrativo-contabili dell'Emittente e delle aziende del Gruppo e, mediante uno specifico piano operativo, imposta l'attività nelle medesime aziende, definendo le modalità per la verifica dell'operatività dei controlli.

Handwritten signature: Giuseppe Zecchi  
Circular stamp: COLLEGIO SINDACALE

La metodologia di controllo seguita si ispira alle *best practices* internazionali e la profondità dei controlli è in funzione di una valutazione del livello di “rischiosità” insito nei processi amministrativo - contabili e gestionali.

L'*internal audit* si attiva per verificare l'effettiva applicazione dei processi in essere e condivide con i responsabili/referenti dell'informativa contabile e societaria per ciascuna società del Gruppo i risultati delle attività di test e le eventuali azioni di miglioramento individuate al fine di consentire la definizione di tempestivi e adeguati piani di azione.

I risultati complessivi delle attività di *test* sono riassunti in una relazione di sintesi predisposta dall'*internal audit* per consentire al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e all'Amministratore Delegato e Amministratore incaricato del sistema di controllo interno di valutare l'adeguatezza dei processi amministrativo-contabili per la redazione del bilancio d'esercizio, del bilancio semestrale abbreviato e del bilancio consolidato.

Inoltre, in allineamento con il piano di *audit* approvato dal Consiglio di Amministrazione, nell'Esercizio 2019 sono state svolte le seguenti attività per la capogruppo e/o per le principali società controllate:

#### Audit Operational e Financial

Le attività di *audit* svolte per il I semestre sono state:

- a) *Follow-up*: verifica del processo di riconciliazione delle partite *intercompany* gestionali del Gruppo Be;
- b) *Audit*: verifica del processo di formazione del bilancio di sostenibilità;
- c) *Follow-up* revisione del processo consulenze “Terze Parti”: Be Consulting S.p.A.;
- d) *Follow-up* revisione del processo consulenze “Terze Parti”: Be Solutions S.p.A.;
- e) *Audit*: verifica del processo di gestione delle risorse finanziarie della società Fimas GmbH.

Mentre le attività di *audit* svolte per il II semestre sono state:

- a) Verifica processo di formazione del *budget* del Gruppo Be;
- b) *Follow-up* processo “Immobilizzazioni materiali”;
- c) Verifica processo di selezione ed assunzione del personale della società Be TSE GmbH;
- d) Verifica processo di selezione ed assunzione del personale della società iBe TSE Limited;
- e) Verifica del processo di formazione dei Ricavi della società R&L AG;
- f) Verifica del processo di formazione del bilancio della società R&L AG;
- g) Verifica del piano degli interventi implementati a garanzia della *compliance* al GDPR del Gruppo Be;
- h) Verifica per la società iBe TSE Limited in merito alla presenza di linee guida che disciplinano la *compliance* verso la normativa locale;
- i) Verifica per la società Fimas GmbH in merito alla presenza di linee guida che disciplinano la *compliance* verso la normativa locale.

Si precisa che dette attività in relazione all'Esercizio sono state svolte dal responsabile della funzione di *internal audit*, Dott.ssa Simona Pastorino, con il supporto di consulenti interni e per gli *audit* richiesti dagli Organismi di Vigilanza con lo Studio Carnà & Partners. In particolare per lo svolgimento delle verifiche di *compliance* riferite alla società inglese iBe TSE Limited e alla società tedesca Fimas GmbH previste a piano di *audit* nel II semestre 2019, la Responsabile *internal audit* si è avvalsa della collaborazione dei consulenti EY, mentre per le attività di testing

di III livello sulle società tedesche in scope al bilancio al 31 dicembre 2019 della società esterna Ria Grant Thornton S.p.A..

Inoltre, in allineamento con il piano di *audit* approvato dal Consiglio di Amministrazione, nell'Esercizio 2019 sono state svolte le seguenti attività per l'Emittente e/o per le principali società controllate:

- a) attività di *audit* relative a processi gestionali/operativi e di *compliance* normativa previste dal piano di audit;
- b) attività di verifica e monitoraggio richieste dall'Organismo di Vigilanza di cui al D. Lgs. 231/01;
- c) verifiche ai sensi della L. 262/05 per quanto concerne l'operatività dei controlli di secondo livello svolti dal Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, relativi ai processi amministrativi e contabili per la formazione del bilancio, compresi i test di *compliance* del ciclo del personale di II livello su incarico del Dirigente Preposto;
- d) monitoraggio dei piani d'azione - condivisi con il vertice aziendale - per le attività di *audit* svolte nei periodi precedenti.

In particolare, il responsabile della funzione di *internal audit* ha svolto per gli Organismi di Vigilanza le seguenti verifiche.

Le verifiche svolte per il I semestre sono state:

- **per le attività di *testing*:**

1. Verifica procedura "Selezione e assunzione del personale" (Be S.p.A., Be Consulting S.p.A e Be Solutions S.p.A.);
2. Salute e sicurezza sul luogo di lavoro: verifica adempimento degli obblighi in riferimento alla gestione degli appalti di servizi (Be S.p.A, Be Consulting S.p.A. e Be Solutions S.p.A.);

Le verifiche svolte per il II semestre hanno riguardato:

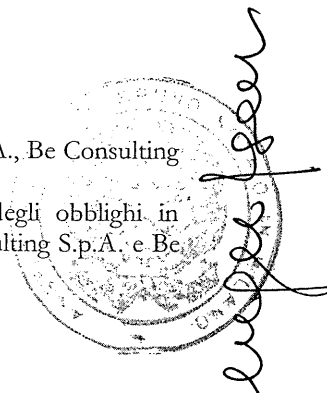
- **le attività di *testing*:**

1. Verifica rispetto alla Procedura di Internal Dealing (Be S.p.A);
2. Verifica rispetto alla Procedura delle Informazioni Privilegiate (Be S.p.A.);
3. Verifica processo di gare e/o trattativa privata con la P.A. ed enti assimilati (Be Consulting S.p.A. e Be Solutions S.p.A.);

- **i *follow-up/audit*:**

Verifica revisione flussi informativi alla luce dell'aggiornamento dei modelli organizzativi di Be S.p.A., Be Consulting S.p.A. e Be Solutions S.p.A..

Per l'Esercizio 2019 è stato messo a disposizione del responsabile della funzione di *internal audit* ai fini dell'assolvimento dei propri compiti un *budget* pari ad Euro 35.000 (di cui la funzione ha utilizzato Euro 21.774,50).



## 11.4 Modello organizzativo ex D. Lgs. 231/2001 e Organismo di Vigilanza

Il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001 (il **Decreto 231**) di Be (il **Modello 231** o il **Modello**) è stato adottato, nella versione attualmente vigente, in data 20 dicembre 2018 ed è composto come segue:

- a) Parte generale che tratta principalmente dei seguenti aspetti:
  - (i) principi generali del Decreto 231;
  - (ii) descrizione del profilo del Gruppo e della Società e delle aree di attività;
  - (iii) Organismo di Vigilanza;
  - (iv) formazione e diffusione del Modello 231 (interna ed esterna);
  - (v) sistema sanzionatorio.
- b) Parte speciale A: aree di attività nel cui ambito possono essere commessi i reati previsti dagli artt. 24, 25 e 25-decies del Decreto 231;
- c) Parte speciale B: aree di attività nel cui ambito possono essere commessi i reati di criminalità organizzata (art. 24-ter del D. Decreto 231) e reati transnazionali di cui all'art. 10 della L. 146/06;
- d) Parte speciale C: aree di attività nel cui ambito possono essere commessi i reati di cui all'art. 25-ter del Decreto 231 e ai reati e illeciti amministrativi di abuso di informazioni privilegiate e manipolazione del mercato di cui al TUF e all'art. 25-sexies del Decreto 231;
- e) Parte speciale D: aree di attività nel cui ambito possono essere commessi i reati di cui all'art. 25-septies del Decreto 231 e relativi ai reati di omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro;
- f) Parte speciale E: aree di attività nel cui ambito possono essere commessi i reati di cui all'art. 25-octies del Decreto 231 e relativi ai reati di ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio;
- g) Parte speciale F: aree di attività nel cui ambito possono essere commessi i reati di cui all'art. 24-novies del Decreto 231 relativo ai delitti in materia di violazione del diritto d'autore e all'art. 24-bis relativo ai delitti informatici;
- h) Parte speciale G: aree di attività nel cui ambito possono essere commessi i reati ambientali di cui all'art. 25-undecies del Decreto 231;
- i) Parte speciale H: aree di attività nell'ambito in cui può essere commesso il reato di impiego di cittadini di paesi terzi senza permesso di soggiorno regolare di cui all'art. 25-duodecies del Decreto 231.

Parti integranti del Modello sono i flussi di *reporting* verso l'Organismo di Vigilanza e dall'Organismo di Vigilanza verso gli organi societari.

In data 2 agosto 2016 il Consiglio di Amministrazione ha approvato inoltre il vigente Codice Etico.

Il Modello di Be ed il Codice Etico, approvato dal Consiglio di Amministrazione, da ultimo sono disponibili sul sito web della Società (<http://www.be-tse.it>) nella sezione Investor Relations/Corporate Governance.

L'Assemblea, nella seduta del 28 aprile 2011, ha delegato al Consiglio di Amministrazione:

- la facoltà di revocare il mandato ad uno (o a tutti) i membri dell'Organismo di Vigilanza nel caso in cui siano venuti meno i requisiti richiesti per l'esercizio di tale funzione, o quando si siano

generate cause di incompatibilità per i membri dell'Organismo stesso o, ancora, quando l'operatività svolta ne abbia evidenziato la reale necessità;

- al termine di ciascun incarico dell'Organismo di Vigilanza, di provvedere al rinnovo verificando, prima di ogni nuova nomina, la sussistenza dei requisiti espressamente richiesti dal Decreto per ciascun membro dell'Organismo di Vigilanza.

Con delibera del 27 aprile 2017, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di rinnovare quali componenti dell'Organismo di Vigilanza, con scadenza alla data di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2019, l'Avv. Iole Anna Savini (Presidente), il Dott. Andrea Celi e la Dott.ssa Simona Pastorino. Quest'ultima ha rivestito nel corso dell'Esercizio anche il ruolo di Responsabile della funzione di *internal audit* della Società.

L'Organismo di Vigilanza è dotato di un proprio regolamento interno ed opera in base ad uno specifico piano di attività, che - per l'anno 2019 - è stato articolato secondo i seguenti principali ambiti di intervento:

- a) incontri con il Vertice societario;
- b) scambi informativi con il Collegio Sindacale e la Società di Revisione;
- c) monitoraggio dell'approvazione delle Linee Guida Estero;
- d) monitoraggio delle attività formative "231" e nelle materie obbligatorie;
- e) esame dei *report* di *audit* rilevanti per l'anno 2018 ex Decreto 231 e definizione delle attività di *audit* per l'anno 2019;
- f) verifica acquisto di azioni proprie;
- g) verifica implementazione raccomandazioni relative agli *audit*/follow svolti;
- h) follow up verifica "Selezione e Assunzione del personale";
- i) follow up verifica adozione Codice Etico di Gruppo;
- j) esame dei flussi informativi;
- k) monitoraggio normativo.

Nel corso dell'Esercizio 2019, l'Organismo di Vigilanza si è riunito regolarmente al fine di svolgere le attività pianificate nonché condividere i risultati delle verifiche di *audit*.

Inoltre, nell'ambito di una proficua collaborazione, l'Organismo ha effettuato incontri con il Comitato Controllo e Rischi, con il Collegio Sindacale e la società di revisione, nonché con gli organismi di vigilanza delle società controllate.

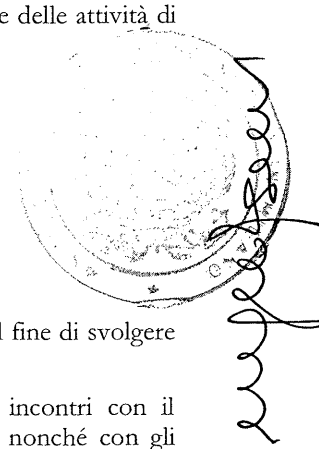
Il contenuto delle riunioni dell'Organismo di Vigilanza è stato riportato in verbali custoditi agli atti del medesimo Organismo. Nel corso dell'Esercizio, l'Organismo di Vigilanza ha riferito al Consiglio di Amministrazione in forza di relazioni semestrali.

Le controllate Be Solutions S.p.A. e Be Consulting S.p.A. hanno adottato il modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto 231 e il codice etico di Gruppo.

## 11.5 Società di Revisione

La società di revisione ha il compito di effettuare il controllo contabile, di valutare l'attendibilità del bilancio, nonché di esprimere un giudizio sulla conformità del bilancio stesso al quadro normativo di riferimento.

In data 10 maggio 2012, l'Assemblea ha deliberato il conferimento dell'incarico di revisione legale dei conti per gli esercizi 2012-2020 alla società di revisione Deloitte & Touche S.p.A..



## 11.6 Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari

Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari del Gruppo Be ha il principale compito di implementare le procedure amministrativo-contabili, che regolano il processo di formazione dell'informazione finanziaria societaria periodica, monitorarne l'applicazione e, congiuntamente all'Amministratore Delegato, rilasciare al mercato la propria attestazione relativamente all'adempimento di quanto sopra e alla "affidabilità" della documentazione finanziaria diffusa.

Ai sensi dell'art. 16 dello Statuto, il Consiglio di Amministrazione dell'Emittente, previo parere obbligatorio del Collegio Sindacale, provvede alla nomina un Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, di cui all'art. 154-*bis* del TUF. Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari deve essere scelto secondo criteri di professionalità e competenza tra i dirigenti che abbiano maturato un'esperienza complessiva di almeno tre anni in funzioni amministrative presso imprese, società di consulenza o studi professionali.

Previa verifica dei suddetti requisiti di onorabilità e professionalità il Consiglio di Amministrazione, con delibera assunta il 27 aprile 2017, ha confermato la nomina della Dott.ssa Manuela Mascarini, Responsabile della funzione Amministrazione & Finanza del Gruppo, alla carica di Dirigente Preposto con scadenza alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'esercizio che si chiuderà il 31 dicembre 2019, quando scadrà l'intero Consiglio di Amministrazione della Società.

Alla Dott.ssa Manuela Mascarini il Consiglio, nella riunione predetta, ha formalmente conferito ogni potere funzionale al corretto espletamento dei compiti demandati dalla legge. In particolare, alla Dott.ssa Manuela Mascarini è stata confermata l'attribuzione per tutto il periodo di durata dell'incarico di Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, dei seguenti poteri:

- a) far osservare, direttamente e/o per il tramite di collaboratori, tutta la normativa e/o gli adempimenti in materia tributaria e fiscale in genere;
- b) accedere ad ogni tipo di informazione e/o documento, riguardante la Società e/o le società del gruppo, ritenuto rilevante e/o opportuno per l'assolvimento dei compiti attribuitigli dalla legge;
- c) porre in essere ogni atto necessario e/o opportuno per lo svolgimento dei propri compiti in vista del perseguimento delle finalità previste dalla legge.

Il Consiglio di Amministrazione ha inoltre determinato di attribuire al Dirigente Preposto un *budget* di spesa annuo pari ad Euro 20.000,00 per il compimento di tutte le attività da svolgersi in qualità di Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari.

## 11.7 Coordinamento tra i soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

L'Emittente non ha formalizzato modalità di coordinamento tra i vari soggetti coinvolti nel SCIGR, ritenendo che gli organi e le diverse funzioni siano, nei fatti, sufficientemente ed efficientemente coordinati tra loro ed interagiscono in maniera costruttiva su base continuativa.

Pur non essendo codificate procedure specifiche in ambito SCIGR, è infatti previsto che:

- (i) alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi partecipi l'intero Collegio Sindacale, ovvero la maggioranza dei membri effettivi dello stesso;
- (ii) il Responsabile della funzione di *internal audit* riferisca i risultati delle proprie attività di supervisione e monitoraggio, con cadenza periodica, all'Amministratore Incaricato del SCIGR,



al Comitato Controllo e Rischi e all'Organismo di Vigilanza, nonché al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale.

## 12. Interessi degli Amministratori e operazioni con parti correlate

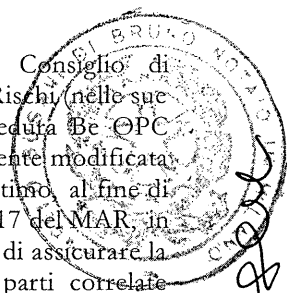
Nella riunione dell'11 novembre 2010, il Consiglio di Amministrazione, al fine di dare attuazione al Regolamento Consob OPC, ha dettato delle linee guida specificando i criteri (quantitativi e/o qualitativi) che presidono all'individuazione delle operazioni che, in considerazione dello specifico rilievo economico, patrimoniale e finanziario, ovvero per ragioni di opportunità, devono intendersi riservate all'esame e all'approvazione del Consiglio stesso.

In ottemperanza a quanto disposto dal Regolamento Consob OPC, il Consiglio di Amministrazione ha quindi (i) previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi (nelle sue attribuzioni di Comitato per Operazioni con Parti Correlate) adottato la Procedura Be OPC approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 12 marzo 2010 (successivamente modificata in data 23 gennaio 2014, 13 febbraio 2014, 15 maggio 2014, 1 luglio 2014 e, da ultimo, al fine di modificare il riferimento all'art. 114, comma 1, del TUF con il riferimento all'art. 17 del MAR, in data 11 maggio 2017), volta a dettare le regole e i principi ai quali attenersi al fine di assicurare la trasparenza e la correttezza, sostanziale e procedurale, delle operazioni con parti correlate realizzate da Be, direttamente ovvero per il tramite di società dalla stessa direttamente e/o indirettamente controllate, e (ii) come più sopra esposto, ha attribuito al Comitato Controllo e Rischi le funzioni ed i compiti del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

Gli elementi di maggior rilievo della procedura sono i seguenti:

- a) la classificazione delle "Operazioni con Parti Correlate" in operazioni di Maggiore Rilevanza (intendendosi per tali quelle in cui l'indice di rilevanza del controvalore o dell'attivo o delle passività risulti superiore alla soglia del 5%), di Valore Esiguo (intendendosi per tali quelle operazioni con parti correlate di importo non superiore ad Euro 50.000,00 (cinquantamila) qualora la parte correlata sia una persona fisica, ovvero le operazioni di importo non superiore a Euro 100.000,00 (centomila) qualora la parte correlata sia una persona giuridica), e di Minore Rilevanza (categoria residuale in cui confluiscono le operazioni con parti correlate diverse da quelle di Maggiore Rilevanza e di Valore Esiguo);
- b) le regole di trasparenza e comunicazione al mercato che, in caso di operazioni di Maggiore Rilevanza, richiedono la pubblicazione di un apposito documento informativo;
- c) il ruolo particolarmente importante che viene attribuito al Comitato Controllo e Rischi (nelle sue attribuzioni di Comitato per Operazioni con Parti Correlate) nella procedura di valutazione e approvazione delle operazioni con parti correlate.

A tale Comitato viene infatti affidato l'onere di garantire la correttezza sostanziale dell'operatività con parti correlate, tramite il rilascio di un parere sull'interesse della Società al compimento di una specifica operazione nonché sulla convenienza e correttezza delle relative condizioni. Qualora si tratti di operazioni qualificate come di Minore Rilevanza, la Società potrà comunque procedere con l'operazione nonostante il parere del Comitato sia negativo. In tal caso, entro quindici giorni dalla chiusura di ciascun trimestre dell'esercizio, dovrà essere data informativa al pubblico delle operazioni approvate nel relativo trimestre di riferimento nonostante tale parere negativo, con



*Luigi*

indicazione delle ragioni per le quali si è ritenuto di non condividere il parere del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

Qualora si tratti di operazioni qualificate come di Maggiore Rilevanza, la cui approvazione è riservata alla competenza esclusiva del Consiglio di Amministrazione, il Comitato svolge un ruolo ancora più ampio in quanto è chiamato ad intervenire già nella fase delle trattative relative alla operazione, dovendo a tal fine ricevere un flusso informativo completo e tempestivo da parte degli organi delegati e dei soggetti incaricati di condurre le trattative, e potendo richiedere ai medesimi informazioni supplementari e formulare osservazioni. Inoltre, qualora il parere del Comitato sia negativo, il Consiglio di Amministrazione può: (i) approvare l'operazione di Maggiore Rilevanza previo integrale recepimento dei rilievi formulati dal Comitato; o, in alternativa (ii) approvare l'operazione di Maggiore Rilevanza malgrado l'avviso contrario o comunque senza tener conto dei rilievi del Comitato a condizione che il compimento dell'operazione sia autorizzato dall'Assemblea ai sensi di quanto previsto dall'art. 6.8 della procedura; o infine (iii) non approvare l'operazione di Maggiore Rilevanza e quindi non dare esecuzione alla stessa.

Ferma restando l'informativa *price sensitive* e l'informativa periodica in attuazione dell'art. 154-ter del TUF, la Procedura Be OPC richiede che venga data informativa al mercato delle operazioni di Maggiore Rilevanza, entro 7 giorni dall'approvazione dell'operazione o dalla stipula del contratto ed entro 15 giorni in caso di cumulo di più operazioni con una stessa parte correlata.

La comunicazione al mercato deve essere effettuata mediante la pubblicazione di un documento informativo, redatto in conformità all'Allegato 4 del Regolamento Emittenti.

Ai sensi dell'art. 150 del TUF, gli Amministratori riferiscono con cadenza trimestrale al Collegio Sindacale in merito alle operazioni con parti correlate concluse nel trimestre (ivi incluse le operazioni oggetto di delega), nonché - alla data di chiusura del trimestre - in merito allo stato di attuazione delle operazioni la cui esecuzione, in considerazione delle loro caratteristiche, sia differita nel tempo o periodica.

In particolare, il Consiglio di Amministrazione, in persona del suo Amministratore Delegato ovvero di altro soggetto all'uopo delegato, illustra al Collegio Sindacale le informazioni rilevanti attinenti alla singola operazione di cui sia a conoscenza.

Come sopra esposto, il Consiglio di Amministrazione e il Comitato Controllo e Rischi nel corso dell'Esercizio hanno esaminato la situazione dei rapporti e delle operazioni con parti correlate. Tali attività sono state verbalizzate.

La suddetta procedura per le operazioni con parti correlate è disponibile sul sito internet della Società [https://www.be-tse.it/wp-content/uploads/2017/05/Be\\_Procedura-in-Materia-di-Operazioni-con-Parti-Correlate\\_11052017-2.pdf](https://www.be-tse.it/wp-content/uploads/2017/05/Be_Procedura-in-Materia-di-Operazioni-con-Parti-Correlate_11052017-2.pdf).

In ragione dell'adeguato funzionamento della procedura per operazioni con parti correlate, il Consiglio di Amministrazione non ha ritenuto necessario adottare soluzioni operative ulteriori per l'individuazione e la gestione delle situazioni in cui un Amministratore sia portatore di un interesse per conto proprio o di terzi.

### 13. Nomina dei sindaci

Il Collegio Sindacale, oltre alle funzioni di vigilanza e controllo previste dall'art. 149 del TUF, vigila sul processo di informativa finanziaria e sull'efficacia del SCIGR, anche nella veste di "Comitato per il controllo interno e la revisione contabile" ai sensi del Decreto Legislativo n. 39/2010.

Nell'espletamento delle proprie funzioni il Collegio Sindacale si avvale delle strutture della Società, in particolare della funzione di *internal audit* e della funzione Amministrazione & Finanza.

Lo Statuto (art. 19) prevede che, ferme restando le situazioni di ineleggibilità e/o incompatibilità previste dalla legge, non possono essere eletti sindaci coloro che rivestono già la carica di sindaco in più di altre cinque società con azioni quotate in mercati regolamentati escluse le sole società che direttamente od indirettamente controllano la Società, o sono da essa controllate, o sono soggette al controllo della stessa società che controlla la Società, o che non siano in possesso dei requisiti di onorabilità e professionalità previsti dalla disciplina vigente.

Qualora venissero meno i requisiti richiesti, il Sindaco decade dalla carica.

Il Collegio Sindacale viene eletto dall'Assemblea con voto di lista, secondo le seguenti modalità.

Avranno diritto di presentare le liste soltanto gli azionisti che da soli o insieme ad altri azionisti rappresentino almeno il 2,5% delle azioni aventi diritto di voto nell'Assemblea ordinaria ovvero, se inferiore, alla diversa percentuale stabilita dalla Consob con proprio regolamento.

Ogni socio, nonché i soci appartenenti ad uno stesso gruppo (per tali intendendosi il soggetto, anche non societario controllante ai sensi dell'art. 2359 del cc. e le controllate del medesimo soggetto), ovvero che aderiscano ad un patto parasociale ai sensi dell'art. 122 del TUF, non possono presentare, direttamente, per interposta persona o tramite società fiduciaria, più di una lista, a pena di inammissibilità per tutte le liste presentate in violazione del presente comma indipendentemente dall'ordine di presentazione.

La lista si compone di due sezioni, una per i candidati alla carica di sindaco effettivo, l'altra per i candidati alla carica di sindaco supplente; i candidati sono elencati in ogni sezione mediante numero progressivo.

Ogni candidato può presentarsi in una sola lista a pena di ineleggibilità.

Ove, con riferimento al mandato di volta in volta in questione, siano applicabili criteri inderogabili di riparto fra generi (maschile e femminile), ciascuna lista che presenti almeno tre candidati dovrà contenere un numero di candidati del genere meno rappresentato almeno pari alla quota minima di volta in volta applicabile (tanto con riguardo alla carica di Sindaco effettivo, quanto a quella di Sindaco supplente).

Le liste devono essere depositate ai sensi degli artt. 148, comma secondo, e 147-ter del TUF.

La lista per la presentazione della quale non siano osservate le previsioni precedenti si considera come non presentata.

Unitamente a ciascuna lista dovranno depositarsi le dichiarazioni con le quali i candidati accettano la candidatura e attestano, sotto la propria responsabilità e a pena di esclusione dalla lista, l'inesistenza di cause di ineleggibilità e di incompatibilità, nonché l'esistenza dei requisiti previsti dalla normativa vigente.

Ogni avente diritto al voto potrà votare una sola lista.

A circular stamp of the Collegio Sindacale is visible on the right side of the page. The stamp contains the text "COLLEGIO SINDACALE" and "SOCIETÀ PER AZIONI". To the right of the stamp, there is a handwritten signature in black ink that reads "Luigi Ferrar".

Due Sindaci effettivi e un Sindaco supplente saranno nominati dalla lista che avrà ottenuto il maggior numero di voti, secondo il numero progressivo con il quale i candidati sono stati elencati nella lista stessa, nelle rispettive sezioni.

Un Sindaco effettivo e un Sindaco supplente saranno tratti dalla lista che ha ottenuto il maggior numero di voti, tra le liste presentate e votate da parte degli azionisti di minoranza, purché non siano collegati ai sensi di legge e regolamentari agli azionisti che hanno presentato o votato la lista di cui all'alinea che precede, e nell'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista stessa, nelle rispettive sezioni.

Qualora, per effetto dell'applicazione di quanto previsto in precedenza, non risulti rispettata l'eventuale quota minima del genere meno rappresentato di volta in volta applicabile ai componenti dell'organo (tanto con riguardo alla carica di Sindaco effettivo, quanto a quella di Sindaco supplente), allora, in luogo dell'ultimo candidato del genere più rappresentato della lista di maggioranza si intenderà piuttosto eletto il successivo candidato del genere meno rappresentato della stessa lista.

Il Presidente del Collegio Sindacale è nominato dall'Assemblea tra i Sindaci eletti dagli azionisti di minoranza.

In caso di parità di voti fra le liste, si procederà ad una nuova votazione da parte dell'intera Assemblea tra le liste che hanno conseguito lo stesso numero di voti.

Qualora dovesse essere presentata, ovvero venisse ammessa alla votazione una sola lista, o nel caso di mancato deposito di liste da parte degli azionisti di minoranza, viene data tempestiva notizia di tale circostanza, secondo le modalità previste dalla normativa vigente, affinché le liste stesse possano essere presentate fino al quinto giorno successivo al termine previsto per il loro deposito presso la sede sociale della Società.

In tale caso, la quota di partecipazione richiesta per la presentazione delle liste è ridotta alla metà.

In caso di cessazione di un Sindaco, subentra, fino alla scadenza dei Sindaci in carica, ove possibile, il primo Sindaco Supplente appartenente alla stessa lista di quello cessato, salvo che, per il rispetto della quota di genere eventualmente applicabile, non si renda necessario il subentro di altro Sindaco supplente della stessa lista.

Qualora neanche in tal caso risultasse rispettata la quota di genere eventualmente applicabile l'Assemblea dovrà essere convocata per la nomina di un Sindaco del genere meno rappresentato.

Qualora non fosse possibile procedere alla nomina di uno o più Sindaci con il metodo del voto di lista, l'Assemblea delibererà con la maggioranza di legge.

#### **14. Composizione e funzionamento del Collegio Sindacale (ex art. 123-bis, comma 2, lett. d), del TUF)**

Il Collegio Sindacale vigila sull'osservanza della legge e dell'atto costitutivo, nonché sul rispetto dei principi di corretta amministrazione nello svolgimento delle attività sociali; controlla l'adeguatezza della struttura organizzativa del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo-contabile della Società.

Inoltre, ai sensi dell'art. 19 del D. Lgs. n. 39/2010, il Collegio Sindacale svolge le funzioni ad esso attribuite in qualità di "Comitato per il controllo interno e la revisione contabile". In tale veste, il Collegio Sindacale vigila su:

- a) il processo di informativa finanziaria;
- b) l'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna, se applicabile, e di gestione del rischio;
- c) la revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati;
- d) l'indipendenza del revisore legale o della società di revisione legale, in particolare per quanto concerne la prestazione di servizi non di revisione all'ente sottoposto alla revisione legale dei conti.

Come già previsto dal TUF ed attualmente disciplinato dall'art. 13 del D. Lgs. n. 39/2010, il Collegio Sindacale formula la proposta motivata all'Assemblea relativamente al conferimento dell'incarico di revisione legale dei conti e alla determinazione del compenso da riconoscere al revisore. Inoltre, ai sensi dell'art. 19, comma 1, lettere c) e d), del citato decreto, il Collegio Sindacale vigila sulle attività di revisione legale nonché sull'indipendenza della società di revisione, verificando tanto il rispetto delle disposizioni normative in materia quanto la natura e l'entità dei servizi diversi dal controllo contabile prestati al Gruppo direttamente e tramite società appartenenti alla sua rete. L'esito dell'attività di vigilanza svolta è riportato nella Relazione predisposta ai sensi dell'art. 153 del TUF.

È ammessa la possibilità che le riunioni del Collegio Sindacale si tengano per teleconferenza o videoconferenza a condizione che tutti i partecipanti possano essere identificati con certezza e sia loro consentito di seguire la discussione e intervenire in tempo reale alla trattazione degli argomenti affrontati nonché visionare e trasmettere documenti. Verificandosi tali requisiti, l'adunanza del Collegio Sindacale si considererà tenuta nel luogo in cui si trova colui che presiede la riunione e colui che ne redige il verbale» al fine di consentire la stesura e la sottoscrizione del verbale sul relativo libro.

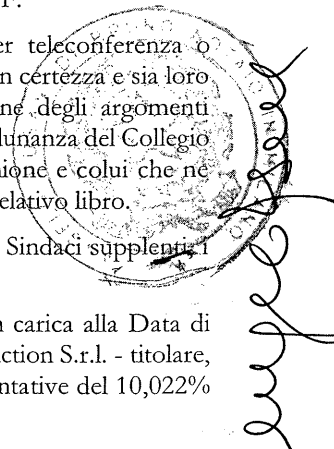
Il Collegio Sindacale è formato da un Presidente, da due Sindaci effettivi e da due Sindaci supplenti i quali restano in carica un triennio e sono rieleggibili.

L'Assemblea tenutasi in data 26 aprile 2018 ha nominato il Collegio Sindacale in carica alla Data di Riferimento sulla base di una sola lista, depositata dall'azionista iFuture Power in Action S.r.l. - titolare, al momento della presentazione della lista stessa, di n. 13.519.265 azioni, rappresentative del 10,022% del capitale sociale.

Tale lista indicava i seguenti candidati: Giuseppe Leoni (Presidente), Stefano De Angelis (Sindaco Effettivo), Rosita Francesca Natta (Sindaco Effettivo), Bionis Ferrari (Sindaco Supplente) e Roberta Pirola (Sindaco Supplente), già membri del Collegio Sindacale cessato con l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2017, avvenuta nella medesima Assemblea del 26 aprile 2018.

Il Collegio Sindacale così costituito - a seguito di votazione favorevole di n. 48.323.523 azioni, rappresentanti il 99,56% del capitale votante - rimarrà in carica sino alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2020.

Il capitale presente e con diritto di voto al momento di tale delibera era stato pari al 35,98% dell'intero capitale sociale. La tabella che segue contiene l'elenco dei membri del Collegio Sindacale attualmente in carica.



Collegio sindacale										
Carica	Componenti	Anno di nascita	Data di prima nomina *	In carica da	In carica fino a	Lista **	Indip. Codice	Partecipazione alle riunioni del Collegio *** Nota 1	N. altri incarichi ****	
Presidente	Giuseppe Leoni	02/10/53	23/04/2015	26/04/18	Appr. Bil. 2020	Presentata una sola lista	si	100%	11	
Sindaco effettivo	Stefano De Angelis	27/07/60	10/05/2012	26/04/18	Appr. Bil. 2020	Presentata una sola lista	si	100%	5	
Sindaco effettivo	Rosita Natta	14/06/72	23/04/2015	26/04/18	Appr. Bil. 2020	Presentata una sola lista	si	100%	18	
Sindaco supplente	Bioness Ferrari	04/01/59	23/04/2015	26/04/18	Appr. Bil. 2020	Presentata una sola lista	si	-	-	
Sindaco supplente	Roberta Pirola	29/05/71	23/04/2015	26/04/18	Appr. Bil. 2020	Presentata una sola lista	si	-	-	

Numero riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento: 8

Indicare il quorum richiesto per la presentazione delle liste da parte delle minoranze per l'elezione di uno o più membri (ex art. 148 del TUF): 2,5%

#### NOTE

\* Per data di prima nomina di ciascun sindaco si intende la data in cui il sindaco è stato nominato per la prima volta (in assoluto) nel collegio sindacale dell'emittente.

\*\* In questa colonna è indicata lista da cui è stato tratto ciascun sindaco ("M": lista di maggioranza; "m": lista di minoranza).

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

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

Nota 1: il numero totale delle riunioni si riferisce a quelle tenutesi dal 1 gennaio 2019 alla Data di Riferimento.

Di seguito sono riassunte le principali caratteristiche personali e professionali di ciascun Sindaco ai sensi dell'art. 144 *decies* del Regolamento Emittenti:

### **Giuseppe Leoni**

È iscritto all'Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano e al Registro dei Revisori Legali dei Conti e ricopre in società, anche quotate nei Mercati regolamentati, la carica di Presidente del Collegio Sindacale o di Sindaco Effettivo e di Amministratore non esecutivo. Ha un proprio studio in Milano dove svolge l'attività di Dottore Commercialista con particolare riguardo a tematiche giuridiche, fiscali ed economiche nell'ambito di operazioni di gestione straordinaria (fusioni, concentrazioni, trasformazioni e scissioni), di natura contrattuale (accordi di licenze, acquisizioni e cessioni di partecipazioni e di complessi industriali, cessioni in genere di rami d'azienda) e di tax planning. Inizia la propria attività professionale svolgendo la funzione di revisore legale dei conti presso la società Reconta Ernst Young S.p.A.. La formazione didattica e professionale all'interno dello Studio Guasti, costituito da numerosi professionisti (notai, avvocati e commercialisti) tra loro integrati e con competenze specifiche differenti, indirizza fortemente l'attività di consulenza e di assistenza nell'ambito di operazioni straordinarie d'impresa nonché nell'ambito di processi valutativi d'azienda. Partecipa in qualità di docente a seminari di formazione professionale organizzati dalla SDA Bocconi di Milano aventi ad oggetto la materia fiscale con particolare riferimento agli aspetti attinenti le operazioni straordinarie d'impresa.

### **Stefano De Angelis**

Nato a Roma il 27 luglio 1960, dopo la laurea a pieni voti in economia e commercio svolge attività di dottore commercialista presso lo "Studio Vaglio Dottori Commercialisti" di Roma dove si occupa principalmente di procedure concorsuali e di materia tributaria e contabile. Nel 1990 fonda lo "Studio De Angelis Dottori Commercialisti"; dal 2000 è partner dello Studio "Coccia De Angelis & Associati Studio Legale e Tributario" (dal 2017 "Coccia De Angelis Vecchio & Associati Studio Legale e Tributario"). Iscritto all'Albo dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma dal 1988. Iscritto al Registro dei Revisori Legali dal 1995. E' esperto di diritto tributario con particolare specializzazione in materia di sport, spettacolo, convenzioni internazionali contro le doppie imposizioni - diritto societario, revisioni in materia amministrativa e contabile, tax planning ed operazioni straordinarie quali fusioni, scissioni, trasformazioni e conferimenti. Ha maturato una significativa esperienza quale liquidatore, revisore, sindaco e componente di organi di vigilanza ex D.Lgs. 231/2001 di società, anche quotate sui mercati regolamentati, appartenenti a Gruppi societari di rilevanza nazionale ed internazionale. Dal 1993 è consulente tecnico del Giudice presso il Tribunale di Roma in materia contabile e di bilancio. Nel periodo 2003-2017 è stato componente della Commissione Tecnica di controllo (COM.TE.C.) della Federazione Italiana Pallacanestro (F.I.P.), in materia di contabilità e bilanci delle Società professionistiche di Lega serie A.

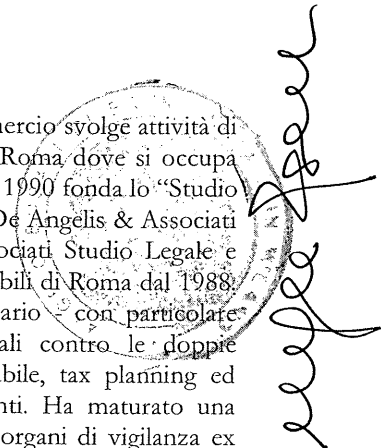
### **Rosita Natta**

Nata a Milano il 14 giugno 1972, dopo la laurea a pieni voti in economia e commercio (indirizzo economia politica) presso l'Università Commerciale Luigi Bocconi di Milano, si iscrive all'Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano e al Registro dei Revisori Legali dei Conti.

E' partner dello Studio Pirola Pennuti Zei & Associati, dove si occupa soprattutto della consulenza ed assistenza fiscale, organizzativa e contrattuale, attività di M&A a favore di società di dimensioni medio-grandi operanti principalmente nel settore industriale, commerciale e finanziario svolgendo anche attività di controllo nelle medesime.

Collabora nell'ambito dell'attività pubblicistica nonché dell'attività di docenza in corsi in materia fiscale e legale dello studio.

Matura negli anni importanti esperienze nelle operazioni di finanza straordinaria, negli studi in materia di transfer price, nei contenziosi con l'amministrazione finanziaria, nelle attività di tax planning e nelle ristrutturazioni aziendali.



Ha maturato una significativa esperienza quale amministratore o membro di organi di controllo in società appartenenti a primari gruppi italiani o esteri.  
E' altresì membro della Commissione di Diritto Societario dell'Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano, collaborando nella redazione di pubblicazioni e studi.

### **Roberta Pirola**

Nata a Milano il 29 maggio 1971, dopo la laurea in economia e commercio presso l'Università Commerciale Luigi Bocconi di Milano, si iscrive all'Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano e al Registro dei Revisori Legali dei Conti.

Dal gennaio 1997 svolge la professione presso lo Studio Pirola Pennuto Zei & Associati, di cui è socia dal 2006.

Si occupa di consulenza fiscale e societaria anche con riferimento alle operazioni di riorganizzazione societaria, nazionali e internazionali. Matura negli anni una significativa esperienza nei rapporti con l'amministrazione finanziaria, nell'ambito dell'attività pre-contenziosa. Assiste primaria clientela in importanti contenziosi fiscali. Esperienze maturate anche in attività di due diligence e supporto per acquisizioni.

Sindaco di importanti società di gruppi nazionali e internazionali (esperienze pregresse significative nei settori della grande distribuzione, della moda, industriale alimentare e assicurativo). Significativa esperienza come membro dell'Organismo di Vigilanza in importante realtà industriale italiana.

### **Bionesi Ferrari**

Nato a Castelnovo né Monti (Reggio Emilia) il 4 gennaio 1959. Si laurea nel 1983/1984 presso l'Università Commerciale Luigi Bocconi di Milano con votazione 110/110 e lode.

Successivamente svolge presso lo Studio del Prof. Angelo Provasoli per cinque anni attività di dottore commercialista avente ad oggetto revisione contabile, consulenza bilanciistica e valutazioni d'azienda.

Da molti anni svolge la professione presso lo Studio Guasti dove si occupa di consulenza fiscale (sia ordinaria che per operazioni straordinarie), nonché assistenza societaria ed economica nell'ambito di operazioni di riorganizzazione aziendale (fusioni, conferimenti di azienda e scissioni) e di operazioni di compravendita (acquisizioni e cessioni di partecipazioni e di rami d'azienda).

È consulente di imprese industriali e finanziarie di medio/grandi dimensioni, con particolare riguardo a tematiche fiscali, societarie e bilanciistiche nell'ambito di operazioni di gestione straordinaria (compravendite di partecipazioni, cessioni e conferimenti d'azienda, fusioni e scissioni), nonché nell'ambito di processi valutativi d'azienda.

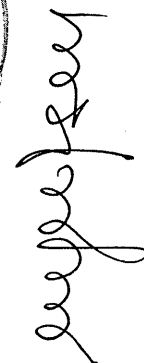
La formazione all'interno di uno studio con numerosi professionisti tra loro integrati e con competenze specifiche differenti e collegamenti internazionali nonché l'attività di docenza nell'ambito dell'Università L. Bocconi e della SDA Bocconi fortemente indirizza l'attività di consulenza e assistenza nell'ambito delle operazioni straordinarie d'impresa.

Iscritto all'Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano ed al Registro dei Revisori Contabili, ricopre la carica di Presidente del Collegio Sindacale o di Sindaco Effettivo in gruppi e società anche quotate nei mercati regolamentati. Le cariche di amministrazione e controllo ricoperte in altre società alla Data di Riferimento da ciascun Sindaco Effettivo di Be attualmente in carica sono riportate nella seguente tabella.



Tabella degli incarichi ricoperti nell'Esercizio aggiuntivi a quelli ricoperti in Be alla Data di Riferimento:

Sindaco Effettivo	Carica	Società	Quotata
Giuseppe Leoni	<i>Sindaco Effettivo</i>	SOGEFI S.p.A.	SI
	<i>Sindaco Effettivo</i>	Sogefi Filtration Italy S.p.A.	NO
	<i>Presidente del Collegio Sindacale</i>	Quartieri Durini S.p.A.	NO
	<i>Sindaco Effettivo</i>	Reda S.p.A.	NO
	<i>Presidente del Collegio Sindacale</i>	Posa S.p.A.	NO
	<i>Sindaco Effettivo</i>	Trasporti Agricoli S.r.l.	NO
	<i>Sindaco Effettivo</i>	Sella Personal Credit S.p.A.	NO
	<i>Amministratore non esecutivo</i>	Gefin S.p.A.	NO
	<i>Amministratore non esecutivo</i>	Confezioni & Facon S.r.l.	NO
	<i>Presidente del Collegio Sindacale</i>	Intrum Italy S.p.A.	NO
Stefano De Angelis	<i>Sindaco Effettivo</i>	Nephis S.r.l.	NO
	<i>Presidente del Collegio Sindacale</i>	Be Consulting S.p.A.	NO
	<i>Sindaco Effettivo</i>	Be Solutions, Solve, Realize & Control S.p.A.	NO
	<i>Sindaco Effettivo</i>	Be Shaping The Future Corporate Services S.p.A.	NO
	<i>Presidente del Collegio Sindacale con incarico di revisione legale dei conti</i>	H.D. Health Defence S.p.A.	NO
Rosita Natta	<i>Presidente del Collegio Sindacale</i>	RCS Sport. S.p.A.	NO
	<i>Sindaco Effettivo</i>	Citroen Italia S.p.A.	NO
	<i>Sindaco Effettivo</i>	Compagnia Italia Sali S.p.A.	NO
	<i>Sindaco Effettivo</i>	Opel Italia S.r.l.	NO
	<i>Sindaco Effettivo</i>	Peugeot Automobili Italia S.p.A.	NO
	<i>Sindaco Effettivo</i>	Tauw Italia S.r.l.	NO
	<i>Sindaco Effettivo</i>	Psa Renting Italia S.p.A.	NO
	<i>Sindaco Effettivo</i>	Solidpower S.p.A.	NO
	<i>Socio Amministratore</i>	La Nuvola S.N.C. Società agricola di Francesco Natta	NO
	<i>Presidente del Collegio Sindacale</i>	Dexxon Italia S.p.A.	NO
	<i>Presidente del Collegio Sindacale</i>	Milexia Italia S.p.A.	NO
	<i>Sindaco Unico</i>	Gravotech Italia S.r.l.	NO
	<i>Presidente del Collegio Sindacale</i>	Pi Greco Servicing S.p.A.	NO
	<i>Presidente del Collegio Sindacale</i>	Tate & Lyle Italia S.p.A.	NO
	<i>Amministratore</i>	Jacob Cohen Company S.p.A.	NO
<i>Amministratore</i>	Neorurale S.p.A.	NO	
<i>Amministratore</i>	Solidarietà & Finanza – Società di intermediazione mobiliare Spa o “Sol & Fin Sim S.p.A.”	NO	
<i>Presidente del Consiglio di Amministrazione</i>	Neoruralehub S.r.l.	NO	



Si segnala che nessuno dei componenti del Collegio Sindacale ha rapporti di parentela con i componenti del Consiglio di Amministrazione o con gli altri dirigenti della Società.

Nel corso dell'Esercizio si sono tenute n. 8 riunioni del Collegio Sindacale della durata media di 2 ore ciascuna. La percentuale di partecipazione complessiva è stata del 100% per tutti i Sindaci Effettivi. Per l'esercizio in corso sono previste almeno 8 riunioni del Collegio Sindacale, di cui 1 già tenutesi nel 2020.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione ha curato che i Sindaci ottenessero un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui opera l'Emittente, delle dinamiche aziendali e delle loro evoluzioni, dei principi di corretta gestione dei rischi nonché del relativo quadro normativo e autoregolamentare di riferimento. In particolare, durante gli incontri del Consiglio che si sono svolti presso la sede della Società nel corso dell'Esercizio, i Sindaci hanno ricevuto costanti approfondimenti su ciascun specifico settore in cui l'Emittente svolge la propria attività al fine di comprendere al meglio le dinamiche aziendali sottese al business ed i relativi sviluppi intercorsi durante l'Esercizio.

All'atto della loro nomina i membri del Collegio Sindacale hanno dichiarato sotto la propria responsabilità di possedere i requisiti di indipendenza previsti dalle applicabili norme legislative e regolamentari. Il Collegio Sindacale ha valutato l'indipendenza dei propri membri nella prima occasione utile dopo la loro nomina e, successivamente, annualmente, in occasione delle sue riunioni e, da ultimo, nel corso della riunione del 2 marzo 2020. Nel corso di quest'ultima riunione, sono stati concretamente applicati tutti i criteri previsti dal TUF, dal Regolamento Emittenti e dal Codice di Autodisciplina.

Si segnala inoltre che in detta seduta del Collegio Sindacale è stato rilevato che, con riferimento al Sindaco Effettivo, Dott.ssa Rosita Natta, la stessa ricopre la carica di socio nello Studio Pirola Pennuto Zei & Associati al quale la Società e alcune società del Gruppo hanno conferito mandato per l'espletamento di talune attività di assistenza. Il Collegio, tenuto conto che (i) la Dott.ssa Natta non svolge attività professionali nei confronti del Gruppo per conto dello Studio Pirola Pennuto Zei & Associati e (ii) della contenuta e non significativa incidenza economica dei richiamati incarichi professionali rispetto ai compensi complessivi di tale Studio, sulla base del presupposto che l'elevata professionalità della Dott.ssa Natta e l'assenza di situazioni o circostanze che ne compromettano l'indipendenza garantiscono, in ogni caso, il rispetto dell'art. 3 del Codice di Autodisciplina, ha confermato la permanenza dei requisiti sopra citati anche per la Dott.ssa Natta privilegiando per la stessa un profilo di sostanza (più che di forma) nella valutazione della composizione del Collegio Sindacale. I risultati di tale valutazione sono stati trasmessi al Consiglio di Amministrazione e resi noti al mercato con comunicato stampa del 12 marzo 2020.

La remunerazione dei Sindaci è commisurata all'impegno richiesto, alla rilevanza del ruolo ricoperto nonché alle caratteristiche dimensionali e settoriali dell'impresa.

Ai sensi del punto 8.C.3 del Codice di Autodisciplina, è previsto che il Sindaco che, per conto proprio o di terzi, abbia un interesse in una determinata operazione dell'Emittente debba informare tempestivamente e in modo esauriente gli altri Sindaci e il Presidente del Consiglio di Amministrazione circa natura, termini, origine e portata del proprio interesse.

Il Collegio Sindacale ha vigilato sull'indipendenza della società di revisione, verificando il rispetto delle disposizioni normative in materia, e ha altresì riscontrato l'assenza di servizi diversi dal controllo contabile prestati all'Emittente ed alle sue controllate da parte della stessa società di revisione e delle entità appartenenti alla rete della medesima, fatta eccezione per l'incarico volto al rilascio dell'attestazione di conformità della dichiarazione non finanziaria consolidata di cui al D. Lgs. n.

254/2016, per il periodo 2017-2020, in merito al quale il Collegio Sindacale ha espresso parere favorevole.

Il Collegio Sindacale, nello svolgimento della propria attività, si è coordinato con il Comitato Controllo e Rischi, l'Organismo di Vigilanza e con la funzione di *internal audit* attraverso la partecipazione a tutte le riunioni tenute da detto Comitato e l'organizzazione di periodici incontri con l'Organismo di Vigilanza e la funzione di *internal audit*.

### Criteri e politiche di diversità

I membri del Collegio Sindacale presentano caratteristiche tali da assicurare un adeguato livello di diversità relativamente ad aspetti quali l'età, la composizione di genere e il percorso formativo e professionale. In particolare, il Collegio è composto da 3 membri effettivi e 2 membri supplenti; il genere meno rappresentato esprime il 40% dei membri del Collegio, la cui età media è per il 40% tra i 41 e i 50 anni e per il restante 60% superiore ai 50 anni. La diversità dei profili professionali e dei percorsi formativi dei Sindaci (sopra illustrati) assicurano al Collegio Sindacale le competenze necessarie ed opportune per svolgere le proprie funzioni.

In data 4 marzo 2019, il Collegio Sindacale, accogliendo le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina e della lettera del Presidente del Comitato per la Corporate *Governance*, ha adottato una specifica politica in materia di diversità ai sensi dell'art. 123-bis, comma secondo, lettera d-bis), del TUF per la composizione dell'organo di controllo che mira a garantire il buon funzionamento dello stesso, regolandone la composizione e prevedendo che i suoi membri siano in possesso di requisiti personali e professionali che ne determinano il più elevato grado di eterogeneità e competenza. Tale politica promuove la responsabilità sociale d'impresa nella misura in cui l'inclusione, l'integrazione e la non discriminazione possono contribuire a rimuovere ostacoli di ordine economico e sociale che limitano la libertà dell'individuo, in applicazione del principio di eguaglianza.

La diversità è percepita dal Gruppo Be come un punto di forza che consente di formare organi societari in cui sono presenti differenti valori, punti di vista, competenze e idee tali da favorire e arricchire il dibattito.

Gli aspetti di diversità presi in considerazione dal Gruppo Be riguardano in particolare la diversità di genere, di età e professionale.

La politica in materia di diversità per la composizione dell'organo di controllo è disponibile sul sito internet della Società disponibile sul sito internet dell'Emittente <https://www.be-tse.it>.

## 15. Rapporti con gli azionisti

La Società è dotata del sito *web* istituzionale [www.be-tse.it](http://www.be-tse.it) e, nella apposita sezione relativa alle informazioni finanziarie (*Investors*), facilmente individuabile ed accessibile tramite *link* diretto dalla pagina principale del sito *web*, ha messo a disposizione le informazioni concernenti l'Emittente che rivestono rilievo per i propri azionisti, affinché questi ultimi possano esercitare consapevolmente i propri diritti. In particolare, l'apposita sezione del sito *web* contiene i comunicati stampa, le situazioni

contabili trimestrali, le relazioni semestrali, i bilanci d'esercizio, i documenti oggetto di deposito presso Consob, lo Statuto, il regolamento delle assemblee, il modello organizzativo ex D.lgs. 231/01.

Il responsabile incaricato della gestione dei rapporti con gli azionisti è stato identificato nel titolare della funzione di *Investor Relator*, attualmente ricoperta dal Dott. Claudio Cornini, nominato dal Consiglio di Amministrazione del 1° agosto 2019. Peraltro, il Consiglio di Amministrazione del 16 ottobre 2019 ha deliberato di mantenere i ruoli di "Soggetto Preposto" e di "Referente Informativo" ai sensi, rispettivamente, della Procedura Internal Dealing e della Procedura Informazioni Privilegiate adottate dalla Società in capo all'Ing. Patrizio Sforza, precedente titolare della funzione di *Investor Relator*. Successivamente, in data 5 marzo 2020, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di individuare quale "Soggetto Preposto" e "Referente Informativo" ai sensi, rispettivamente, della Procedura Internal Dealing e della Procedura Informazioni Privilegiate, l'Avv. Massimo Leopizzi, Group General Counsel e DPO, nonché responsabile della funzione compliance di Gruppo, ritenendo più efficiente concentrare tutte le responsabilità strettamente attinenti al continuo monitoraggio del rispetto della normativa primaria e secondaria, come via via modificata e integrata, in capo al medesimo soggetto.

In conformità con quanto previsto dal Criterio applicativo 9.C.1 del Codice di Autodisciplina, è stata valutata la costituzione di una struttura aziendale incaricata di gestire i rapporti con gli azionisti, ma si è ritenuto che - avuto riguardo alle caratteristiche della Società - le funzioni relative all'informazione societaria e alla gestione dei rapporti con gli azionisti potessero essere svolte in modo efficiente ed efficace da un unico soggetto responsabile, l'*Investor Relator*. L'*Investor Relator* si avvale del supporto di una società specializzata in consulenza strategica e nella comunicazione istituzionale.

La Società si attiva per mantenere un costante dialogo con il mercato, nel rispetto delle norme sulla circolazione delle informazioni privilegiate. I comportamenti e le procedure aziendali sono volti, tra l'altro, ad evitare asimmetrie informative.

## 16. Assemblee (ex art. 123-bis, comma 2, lett. c), del TUF)

Lo Statuto prevede che le Assemblee siano convocate dal Consiglio di Amministrazione, dal Collegio Sindacale nelle ipotesi di legge, o da almeno due membri del Collegio Sindacale, previa comunicazione al Presidente del Consiglio di Amministrazione. Il Consiglio di Amministrazione convoca senza ritardo l'Assemblea anche a richiesta dei soci secondo le modalità e i termini di cui all'art. 2367 c.c..

Le Assemblee possono essere convocate anche fuori dalla sede sociale, purché in Italia, mediante avviso da pubblicarsi ai sensi dell'art. 2366, secondo comma, c.c. e art. 125-bis del TUF.

L'Assemblea ordinaria deve essere convocata almeno una volta l'anno entro 120 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale. Tuttavia, quando ne ricorrano le condizioni di legge, l'Assemblea ordinaria può essere convocata entro 180 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale.

I soci che, anche congiuntamente, rappresentino almeno un quarantesimo del capitale sociale, possono richiedere l'integrazione dell'elenco delle materie da trattare, indicando nella domanda gli ulteriori argomenti da essi proposti ovvero presentare proposte di deliberazione su materie già all'ordine del giorno, nei limiti e con le modalità previste dalla legge. Colui al quale spetta il diritto di voto può presentare individualmente proposte di deliberazione in Assemblea. La richiesta di integrazione dell'elenco delle materie da trattare non è ammessa per gli argomenti sui quali l'Assemblea delibera, a

norma di legge, su proposta degli Amministratori o sulla base di un progetto o di una relazione da essi predisposta, diversa dalla relazione sulle materie all'ordine del giorno.

Gli aventi diritto al voto possono formulare domande sulle materie all'ordine del giorno anche prima dell'Assemblea, purché entro i termini previsti nell'avviso di convocazione, tramite posta elettronica certificata utilizzando l'apposito indirizzo di posta elettronica della Società indicato nell'avviso di convocazione. La Società non è tenuta a fornire risposta se le informazioni pertinenti sono disponibili sul sito internet della Società in un formato "domanda e risposta" nonché ogni qualvolta sia necessario tutelare la riservatezza e gli interessi della Società.

L'Assemblea ordinaria è validamente costituita e delibera in prima, seconda e nelle successive convocazioni, secondo le maggioranze previste dalle disposizioni di legge.

L'Assemblea straordinaria è validamente costituita secondo le maggioranze previste dalle disposizioni di legge e delibera in prima, seconda e nelle successive convocazioni con il voto favorevole di tanti soci che rappresentino almeno il 75% del capitale sociale rappresentato in Assemblea.

L'Assemblea è competente, tra l'altro, a deliberare in sede ordinaria o straordinaria in merito:

- a) alla nomina ed alla revoca dei componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale ed in merito ai relativi compensi e responsabilità;
- b) all'approvazione del bilancio ed alla destinazione degli utili;
- c) all'acquisto e all'alienazione di azioni proprie;
- d) alle modificazioni dello Statuto;
- e) all'emissione di obbligazioni convertibili o warrants;
- f) all'emissione di strumenti finanziari.

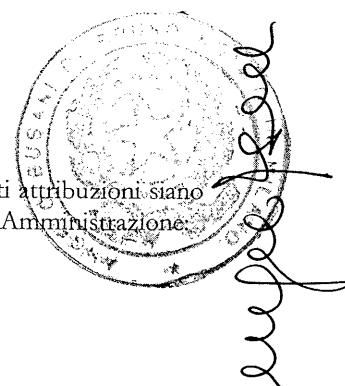
Lo Statuto prevede, in conformità le disposizioni dell'art. 2365 c.c., che le seguenti attribuzioni siano sottratte alla competenza assembleare e attribuite alla competenza del Consiglio di Amministrazione:

- a) la decisione di fusione nei casi di cui agli artt. 2505 e 2505-bis c.c.;
- b) la riduzione del capitale sociale in caso di recesso di soci;
- c) il trasferimento della sede sociale nell'ambito della provincia;
- d) l'istituzione e la soppressione di sedi secondarie;
- e) l'adeguamento dello statuto sociale a disposizioni normative.

Ai sensi dell'art. 11 dello Statuto, sono legittimati all'intervento in Assemblea coloro ai quali spetta il diritto di voto ai sensi dell'art. 83-*sexies* del TUF. Coloro ai quali spetta il diritto di voto possono farsi rappresentare in Assemblea ai sensi dell'art. 2372 c.c. e 135-*novies* del TUF. Il Consiglio di Amministrazione preciserà nell'avviso di convocazione le modalità di notifica elettronica delle deleghe di voto. Spetta al Presidente dell'Assemblea constatare il diritto di intervento ad essa anche in ordine al rispetto delle disposizioni relative alla rappresentanza per delega.

Il diritto di ciascun socio di prendere la parola sugli argomenti posti in discussione è garantito grazie al coordinamento degli interventi e dello svolgimento dei lavori assembleari effettuato da parte del Presidente dell'Assemblea.

Il Consiglio di Amministrazione ha riferito in Assemblea sull'attività svolta e programmata e si è adoperato per assicurare agli azionisti un'adeguata informativa circa gli elementi necessari perché essi potessero assumere, con cognizione di causa, le decisioni di competenza assembleare. Nel corso dell'Esercizio 2019, all'Assemblea del 18 aprile 2019 erano presenti il Presidente, Dott. Carlo Achermann, l'Amministratore Delegato, Dott. Stefano Achermann, la Dott.ssa Cristina Spagna, nonché i Dottori Claudio Roberto Calabi e Gianluca Antonio Ferrari, avendo gli altri Amministratori giustificato la propria assenza. Per il Collegio Sindacale erano presenti il Presidente, Dott. Giuseppe Leoni, il Dott. Stefano De Angelis e la Dott.ssa. Rosita Francesca Natta.



Il Consiglio, ai sensi del Criterio applicativo 9.C.4 del Codice, non ha ravvisato la necessità di proporre all'Assemblea degli Azionisti modifiche statutarie in relazione alle percentuali stabilite per l'esercizio delle prerogative poste a tutela delle minoranze, in quanto – in applicazione dell'art. 144-quater del Regolamento Emittenti per la presentazione delle liste per la nomina dei componenti del Consiglio e del Collegio Sindacale – gli artt. 15 e 19 dello Statuto dell'Emittente richiedono, quanto al Consiglio, la quota di partecipazione almeno pari a quella minima stabilita dalla Consob ai sensi dell'art. 147-ter, comma 1, del TUF e, quanto al Collegio Sindacale, la soglia percentuale del 2,5% delle azioni aventi diritto di voto nell'Assemblea ordinaria ovvero, se inferiore, alla diversa percentuale stabilita dalla Consob.

In proposito si segnala che, con determinazione n. 13 del 24 gennaio 2019, la Consob ha determinato nel 4,5% del capitale sociale la quota di partecipazione richiesta per la presentazione delle liste dei candidati.

Ogni azione dà diritto ad un voto e non sono pertanto previste azioni a voto plurimo o maggiorato.

La Società, al fine di assicurare il corretto svolgimento dell'Assemblea ordinaria e straordinaria, rispetta un proprio regolamento (il **Regolamento**), approvato con delibera dell'Assemblea del 28 settembre 2001, che è a disposizione degli azionisti presso la sede sociale e sul sito internet della Società [http://www.be-tse.it/wp-content/uploads/2015/10/Regolamento\\_Assemblea\\_2013.pdf](http://www.be-tse.it/wp-content/uploads/2015/10/Regolamento_Assemblea_2013.pdf).

Il diritto di ciascun socio di prendere la parola sugli argomenti posti in discussione è garantito dalle seguenti previsioni, contenute nell'art. 6 del Regolamento:

- a) i legittimati all'esercizio del diritto di voto possono chiedere la parola sugli argomenti posti in discussione una sola volta, facendo osservazioni, chiedendo informazioni e, eventualmente, formulando proposte;
- b) la richiesta può essere avanzata fino a quando il Presidente non abbia dichiarato chiusa la discussione sull'argomento oggetto della stessa;
- c) il Presidente stabilisce le modalità di richiesta di intervento, l'ordine degli interventi ed il termine massimo di ciascun intervento tenuto conto dell'oggetto e dell'importanza dei singoli argomenti all'ordine del giorno;
- d) coloro che hanno chiesto la parola hanno facoltà di breve replica;
- e) il Presidente, tenuto conto dell'oggetto e della rilevanza dei singoli argomenti posti in discussione, nonché del numero dei richiedenti la parola, predetermina la durata degli interventi e delle repliche al fine di garantire che l'Assemblea possa concludere i propri lavori in un'unica riunione;
- f) prima della prevista scadenza del termine dell'intervento o della replica, il Presidente invita l'oratore a concludere.

Nel corso dell'Esercizio non si sono verificate variazioni significative nella capitalizzazione di mercato delle azioni dell'Emittente, né nella composizione della sua compagine sociale.

\*\*\*

## 17. Ulteriori pratiche di governo societario (*ex art. 123-bis*, comma 2, lett. a), del TUF)

L'Emittente non ha ritenuto di applicare ulteriori pratiche di governo societario rispetto a quelle già indicate nei punti precedenti e contenute in specifici obblighi previsti da norme legislative e/o regolamentari.

## 18. Cambiamenti dalla chiusura dell'esercizio di riferimento

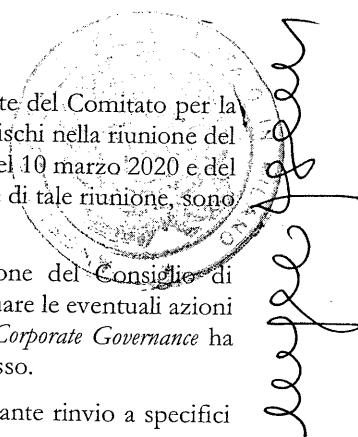
Dalla chiusura dell'Esercizio alla data della presente Relazione non si sono verificati cambiamenti, salvo quanto già riportato nella presente Relazione.

## 19. Considerazioni sulla lettera del 19 dicembre 2019 del Presidente del Comitato per la Corporate Governance

Le raccomandazioni formulate nella lettera del 19 dicembre 2019 del Presidente del Comitato per la *Corporate Governance* sono state portate all'attenzione del Comitato Controllo e Rischi nella riunione del 2 marzo 2020, del Comitato per le Nomine e la Remunerazione nella riunione del 10 marzo 2020 e del Consiglio di Amministrazione nella riunione del 7 febbraio 2020 e, in occasione di tale riunione, sono state sottoposte anche al Collegio Sindacale per quanto di competenza.

Le stesse raccomandazioni sono state considerate in sede di autovalutazione del Consiglio di Amministrazione al fine di verificare l'efficacia di adesione al Codice ed individuare le eventuali azioni di miglioramento nell'ambito delle aree rispetto alle quali il Comitato per la *Corporate Governance* ha sollecitato una migliore adesione alle raccomandazioni contenute nel Codice stesso.

I risultati di tali valutazioni sono riportati nella presente Relazione, anche mediante rinvio a specifici documenti aziendali (e.g. Relazione sulla Remunerazione).

A circular stamp of the Board of Directors (Consiglio di Amministrazione) is visible on the right side of the page. The stamp contains the text "CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE" and "2019". Overlaid on the stamp is a handwritten signature in black ink.

Roma, 12 marzo 2020

Per il Consiglio di Amministrazione  
Il Presidente  
*Carlo Achermann*

THE  
FEDERAL  
BUREAU OF  
INVESTIGATION  
UNITED STATES  
DEPARTMENT OF JUSTICE  
WASHINGTON, D. C. 20535

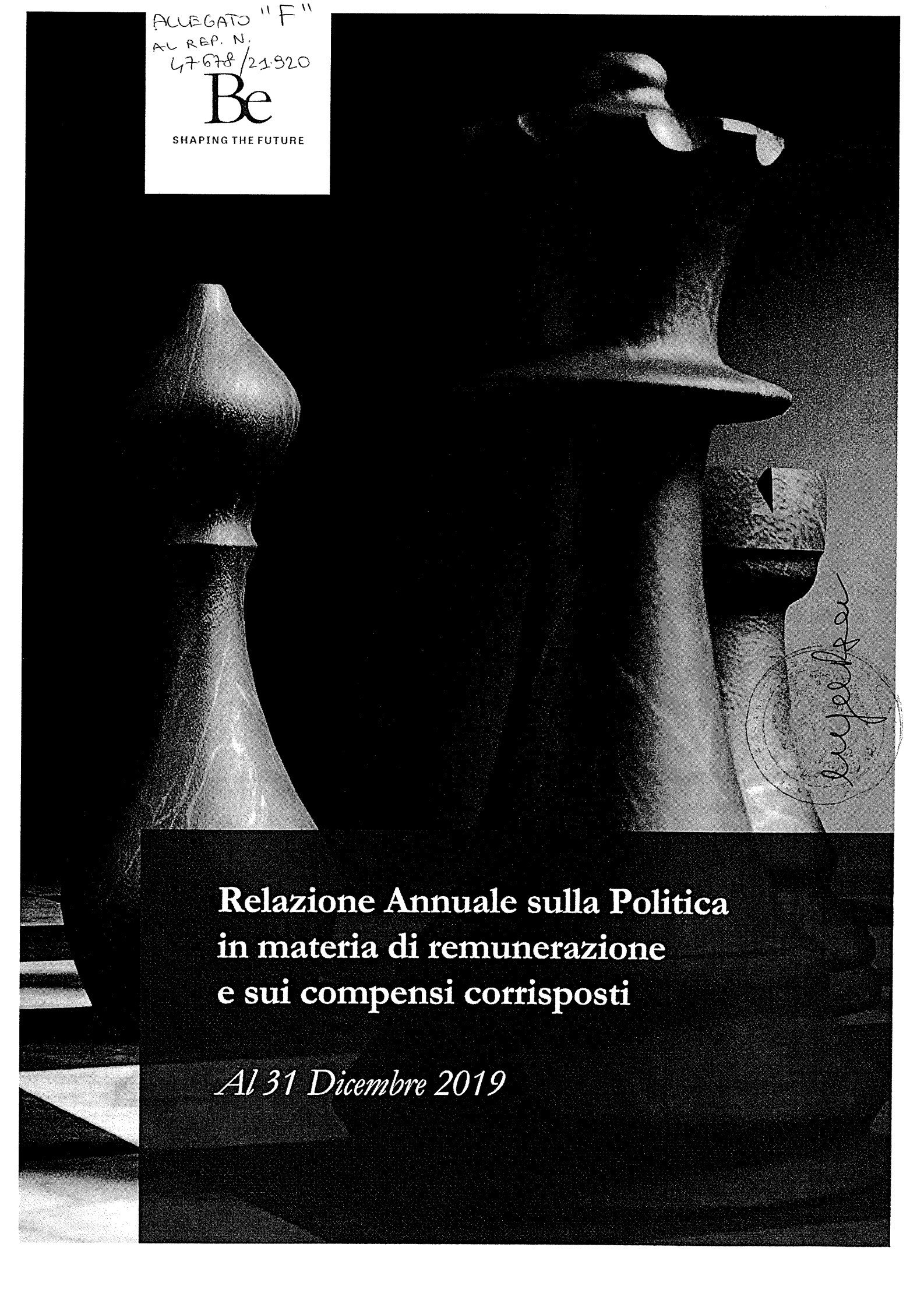




ALLEGATO "F"  
AL REP. N.  
47678/21.920

Be

SHAPING THE FUTURE



**Relazione Annuale sulla Politica  
in materia di remunerazione  
e sui compensi corrisposti**

*Al 31 Dicembre 2019*



# **Relazione Annuale sulla Politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti**

ai sensi dell'articolo 123-ter del D. Lgs 58/1998  
*al 31 dicembre 2019*

*Relazione approvata dal Consiglio di Amministrazione di Be Think, Solve, Execute S.p.A.  
nella riunione del 12 marzo 2020, disponibile sul sito internet [www.be-tse.it](http://www.be-tse.it)*

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

## Introduzione

La presente relazione (la “**Relazione**”), approvata dal consiglio di amministrazione (il “**Consiglio di Amministrazione**”) di Be Think, Solve, Execute S.p.A. (“**Be**” o la “**Società**”) in data 12 marzo 2020, su proposta del comitato per le nomine e la remunerazione della Società (il “**Comitato per le Nomine e la Remunerazione**”) riunitosi in data 10 marzo 2020, è stata redatta ai sensi di quanto previsto dall’Articolo 123-ter del D. Lgs. 58/98 (il “**TUF**”) e dall’Articolo 84-*quater* del regolamento adottato da Consob con delibera n. 11971/99 (il “**Regolamento Emittenti**”) ed in conformità all’Allegato 3A, Schemi 7-*bis* e 7-*ter*, al Regolamento Emittenti.

La politica sulla remunerazione per l’esercizio 2020 (la “**Politica sulla Remunerazione**”) è stata adottata dalla Società in ottemperanza alle disposizioni di cui al regolamento in materia di operazioni con parti correlate adottato da Consob con delibera n. 17221 del 2010 (il “**Regolamento Consob OPC**”), come recepite nella procedura adottata in materia dalla Società, disponibile sul sito internet della Società.

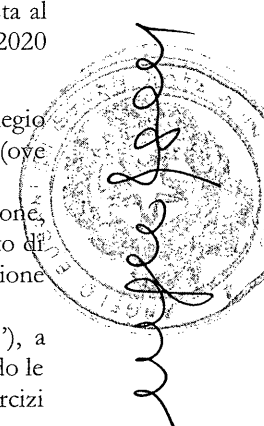
La Relazione è articolata nelle seguenti sezioni:

- (a) Sezione I, che illustra la Politica sulla Remunerazione elaborata dalla Società in materia di remunerazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale di Be (il “**Collegio Sindacale**”), dei direttori generali e dei dirigenti con responsabilità strategiche (ove esistenti) e le procedure utilizzate per l’adozione e l’attuazione di tale politica; tale Sezione I inoltre illustra il modo in cui la Politica sulla Remunerazione contribuisce alla strategia aziendale, al perseguimento degli interessi a lungo termine e alla sostenibilità della Società. In ottemperanza a quanto previsto dall’Articolo 123-ter, commi 3-bis e 3-ter, del TUF, la Sezione I sarà sottoposta al voto vincolante dell’Assemblea degli azionisti convocata in prima convocazione per il 22 aprile 2020 e in seconda convocazione per il 23 aprile 2020;
- (b) Sezione II che, nominativamente per i componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale, i direttori generali e in forma aggregata per i dirigenti con responsabilità strategiche (ove esistenti):
  - a. fornisce un’adeguata rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione, compresi i trattamenti previsti in caso di cessazione dalla carica o di risoluzione del rapporto di lavoro, evidenziandone la coerenza con la politica della Società in materia di remunerazione relativa all’esercizio di riferimento;
  - b. illustra analiticamente i compensi corrisposti nel corso dell’esercizio 2019 (l’“**Esercizio**”), a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma, dalla Società e da società controllate e collegate, segnalando le eventuali componenti dei suddetti compensi che sono riferibili ad attività svolte in esercizi precedenti a quello di riferimento ed evidenziando, altresì, i compensi da corrispondere in uno o più esercizi successivi a fronte dell’attività svolta nell’Esercizio, eventualmente indicando un valore di stima per le componenti non oggettivamente quantificabili nell’Esercizio medesimo;
  - c. illustra come la Società ha tenuto conto del voto espresso l’anno precedente sulla seconda sezione della relazione sulla remunerazione.

In ottemperanza a quanto previsto dall’Articolo 123-ter, comma 6, del TUF, tale Sezione II è sottoposta al voto non vincolante dell’Assemblea degli azionisti convocata in prima convocazione per il 22 aprile 2020 e in seconda convocazione per il 23 aprile 2020.

La Relazione contiene altresì indicazione delle partecipazioni detenute nel capitale sociale della Società da parte dei componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale, nonché dei coniugi non legalmente separati e dei figli minori, direttamente o per il tramite di società controllate, di società fiduciarie o per interposta persona, in conformità a quanto previsto dall’Articolo 84-*quater*, comma 4, del Regolamento Emittenti.

La presente Relazione è messa a disposizione del pubblico presso la sede legale della Società, attraverso il meccanismo di trasmissione e stoccaggio autorizzato SDIR-NIS/NIS-Storage e sul sito internet della Società al seguente *link*: <https://www.be-tse.it>, sezione “*Investor Relations - Sistema di Governance*”.



# 1. Sezione Prima

## 1.1. Processo per la predisposizione, approvazione ed attuazione della Politica sulla Remunerazione

I principali soggetti/organismi coinvolti nella predisposizione, approvazione e attuazione della Politica sulla Remunerazione sono:

- l'Assemblea degli Azionisti;
- il Consiglio di Amministrazione;
- il Comitato per le Nomine e la Remunerazione;
- gli Amministratori Esecutivi;
- il Collegio Sindacale.

La Società non si è avvalsa di esperti indipendenti ai fini della predisposizione della Politica sulla Remunerazione.

### Assemblea degli Azionisti

In materia di remunerazione, l'Assemblea degli Azionisti:

- determina il compenso di ciascun membro del Consiglio di Amministrazione; essa può altresì determinare, ai sensi di statuto, un importo complessivo per la remunerazione di tutti gli Amministratori. Tali compensi sono stabiliti in misura sufficiente ad attrarre, trattenere e motivare persone dotate delle qualità professionali necessarie per gestire con successo la Società. L'Assemblea degli Azionisti determina altresì il compenso di ciascun membro del Collegio Sindacale;
- esprime il proprio voto sulla relazione annuale sulla politica in materia di remunerazione e compensi corrisposti approvata dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato per le Nomine e per la Remunerazione;
- riceve adeguata informativa in merito all'attuazione delle politiche retributive;
- delibera sugli eventuali piani di remunerazione basati su azioni o altri strumenti finanziari destinati ad Amministratori, dipendenti e collaboratori, ivi inclusi gli eventuali dirigenti con responsabilità strategiche, ai sensi dell'Articolo 114-*bis* del TUF.

### Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione:

- costituisce al proprio interno un Comitato per le Nomine e la Remunerazione. Un componente di tale comitato deve possedere un'adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria e di politiche retributive; la valutazione delle competenze del soggetto viene fatta dal Consiglio di Amministrazione al momento della nomina;
- definisce, su proposta del Comitato per le Nomine e la Remunerazione, la politica sulla remunerazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale. La politica sulla remunerazione stabilisce le linee guida che tutti gli organi societari coinvolti devono osservare al fine di determinare le remunerazioni dei componenti degli organi di amministrazione e controllo ed in particolare degli Amministratori esecutivi, degli altri

Amministratori investiti di particolari cariche, nonché dei direttori generali e dei dirigenti aventi responsabilità strategiche, ove esistenti. Tali linee guida sono illustrate nel presente documento;

- approva la relazione annuale sulla politica in materia di remunerazione e compensi corrisposti da sottoporre all'Assemblea degli Azionisti;
- su proposta o previo parere del Comitato per le Nomine e la Remunerazione determina, sulla base delle linee guida stabilite dalla politica sulla remunerazione e, in ogni caso, previo parere del Collegio Sindacale, la remunerazione degli Amministratori esecutivi e degli altri Amministratori investiti di particolari cariche; predispone, con l'ausilio del Comitato per le Nomine e la Remunerazione, gli eventuali piani di remunerazione basati su azioni o altri strumenti finanziari e li sottopone all'approvazione dell'Assemblea degli Azionisti ai sensi dell'Articolo 114-*bis* del TUF;
- attua eventuali piani di remunerazione basati su azioni o altri strumenti finanziari su delega dell'Assemblea degli Azionisti.

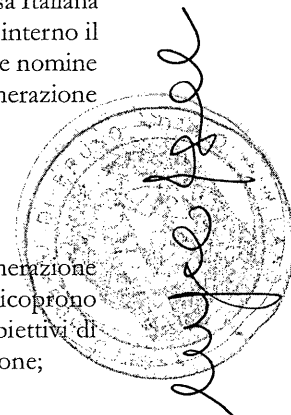
### Comitato per le Nomine e la Remunerazione

Ai sensi di quanto previsto dall'Articolo 2.2.3, comma 3, lettera n), del regolamento dei mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A. ("Borsa Italiana"), applicabile agli emittenti aventi azioni negoziate sul mercato telematico azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana, Segmento STAR, nonché in conformità a quanto previsto dall'Articolo 6 del codice di autodisciplina per le società quotate adottato dal comitato per la *corporate governance* di Borsa Italiana (il "Codice di Autodisciplina"), il Consiglio di Amministrazione ha istituito al proprio interno il Comitato per le Nomine e la Remunerazione, che svolge sia le funzioni di comitato per le nomine di cui al Principio n. 5 del Codice di Autodisciplina sia le funzioni di comitato per la remunerazione di cui al Principio n. 6 del suddetto codice.

#### Funzioni

Il Comitato per le Nomine e la Remunerazione:

- presenta proposte o esprime pareri al Consiglio di Amministrazione sulla remunerazione degli Amministratori esecutivi e non esecutivi e degli altri Amministratori che ricoprono particolari cariche, nonché sulla corretta individuazione e fissazione di adeguati obiettivi di *performance* che consentano il calcolo della componente variabile della loro retribuzione;
- formula proposte al Consiglio di Amministrazione sull'adozione della politica sulla remunerazione;
- coadiuva il Consiglio di Amministrazione nella predisposizione ed attuazione degli eventuali piani di compensi basati su azioni o altri strumenti finanziari;
- valuta periodicamente l'adeguatezza e la concreta applicazione della politica sulla remunerazione e si avvale delle informazioni fornite dagli Amministratori esecutivi qualora la valutazione riguardi le remunerazioni dei dirigenti aventi responsabilità strategiche, ove esistenti;
- formula al Consiglio di Amministrazione qualsiasi proposta in materia di remunerazione;
- monitora l'applicazione delle decisioni adottate dal Consiglio di Amministrazione in tema di remunerazione, valutando tra l'altro l'effettivo raggiungimento dei *target di performance*;



- riferisce agli azionisti sulle modalità di esercizio delle proprie funzioni; a tal fine, è raccomandata la presenza del Presidente del Comitato per le Nomine e la Remunerazione o di altro componente di tale comitato all'Assemblea annuale degli azionisti.

#### *Composizione e modalità di funzionamento*

Con delibera del 9 maggio 2013, il Consiglio di Amministrazione all'epoca in carica ha stabilito che il Comitato per le Nomine e la Remunerazione:

- (i) sia convocato ad iniziativa del Presidente del Comitato medesimo:
  - a. quando questi lo reputi opportuno ovvero quando ne facciano richiesta gli altri due membri;
  - b. con avviso da inviarsi, anche per telefax o posta elettronica, ai singoli membri del Comitato, al Presidente del Collegio Sindacale, o all'altro Sindaco da costui designato, e al Presidente del Consiglio di Amministrazione, almeno 5 giorni prima dell'adunanza, contenente una sommaria indicazione degli argomenti da trattare, restando peraltro inteso che, pur in difetto di avviso, il Comitato sarà comunque considerato come legittimamente costituito con la presenza di tutti i suoi membri e del Presidente del Collegio Sindacale, o di altro Sindaco da costui designato;
- (ii) si riunisca nella sede sociale o altrove, purché in un paese dell'Unione Europea, precisando che le riunioni del Comitato si tengano anche per video o teleconferenza, a condizione che tutti i partecipanti possano essere identificati e sia loro consentito di seguire la discussione e intervenire in tempo reale alla trattazione degli argomenti all'ordine del giorno e di ricevere, trasmettere e visionare documenti e sia garantita la contestualità dell'esame e della deliberazione;
- (iii) sia validamente costituito con la presenza della maggioranza dei membri in carica e deliberi a maggioranza assoluta, ma in ogni caso con il voto favorevole dell'Amministratore indipendente, ove sia nominato un solo membro indipendente all'interno del Comitato;
- (iv) curi la verbalizzazione dei propri lavori e deliberi a firma del Presidente del Comitato e di altro membro presente;
- (v) stabilisca a maggioranza assoluta, ma in ogni caso con il voto favorevole dell'Amministratore indipendente, ove sia nominato un solo membro indipendente all'interno del Comitato, le ulteriori regole necessarie per il proprio funzionamento.

Tali regole trovano applicazione anche con riferimento all'attuale Comitato per le Nomine e la Remunerazione, i cui lavori sono coordinati dal Presidente del Comitato medesimo.

A seguito della nomina del Consiglio di Amministrazione attualmente in carica, deliberata dall'Assemblea degli Azionisti in data 27 aprile 2017, in pari data il Consiglio di Amministrazione ha rinnovato la composizione del Comitato per le Nomine e la Remunerazione nominando, quali membri dello stesso, l'Amministratore indipendente Dott.ssa Cristina Spagna (che svolge le funzioni di Presidente di detto Comitato), l'Amministratore non esecutivo Dott. Claudio Berretti e l'Amministratore indipendente Dott. Davide Dattoli.

Nel corso dell'Esercizio il Comitato per le Nomine e per la Remunerazione ha svolto 4 incontri. La durata media delle riunioni è stata di 40 minuti ed il tasso di partecipazione è stato dell'83%. In particolare, la percentuale di partecipazione è stata pari al 100% per la Dott.ssa Spagna, al 100% per il Dott. Claudio Berretti ed al 50% per il Dott. Davide Dattoli. Nel corso di tali riunioni, il Comitato, *inter alia*, ha: (a) verificato il raggiungimento degli obiettivi legati alla corresponsione della parte variabile della remunerazione degli Amministratori esecutivi per il 2018; (b) valutato l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica per la remunerazione adottata dalla Società; (c) espresso il proprio parere sulla relazione in materia di remunerazione *ex art. 123-ter* del TUF e sulla relazione annuale sul governo societario e gli assetti proprietari *ex art. 123-bis* del TUF; d) valutato le attività svolte nell'Esercizio 2019 e esaminato la programmazione delle attività per l'esercizio 2020 e infine e) preso atto delle raccomandazioni in materia di corporate governance del Comitato per la Corporate Governance.

Le riunioni del Comitato in carica devono sempre essere regolarmente verbalizzate. Il Presidente del Comitato informa il Consiglio di Amministrazione, alla prima riunione consiliare utile, in merito alle riunioni del Comitato medesimo ed alle materie oggetto di trattazione, conformemente a quanto previsto dal criterio applicativo 4.C.1, lett. d), del Codice di Autodisciplina.

Alle riunioni del Comitato possono partecipare, senza diritto di voto, previo invito del Comitato stesso ed in relazione a specifici punti all'ordine del giorno, soggetti che non ne sono membri. A tali riunioni prendono altresì parte, senza diritto di voto, i Sindaci.

Gli Amministratori devono astenersi dal partecipare alle riunioni del Comitato per le Nomine e la Remunerazione in cui vengono formulate le proposte al Consiglio di Amministrazione relative alla propria remunerazione.

### Amministratori Esecutivi

Gli Amministratori esecutivi:

- forniscono al Comitato per le Nomine e la Remunerazione ogni informazione utile affinché questi possa valutare l'adeguatezza e la concreta applicazione della politica sulla remunerazione, con particolare riguardo alle remunerazioni dei dirigenti aventi responsabilità strategiche, ove esistenti;
- determinano la remunerazione dei dirigenti con responsabilità strategiche, ove esistenti, sulla base delle linee guida stabilite dalla politica sulla remunerazione.

### Collegio Sindacale

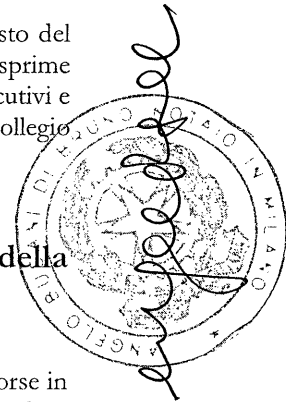
In materia di remunerazione il Collegio Sindacale svolge un ruolo consultivo, nel contesto del quale formula i pareri richiesti dalla normativa vigente; in particolare, il Collegio Sindacale esprime il proprio parere con riferimento alle proposte di remunerazione degli Amministratori esecutivi e degli altri Amministratori investiti di particolari cariche; nell'esprimere il parere il Collegio Sindacale verifica la coerenza delle proposte con la politica sulla remunerazione.

## 1.2. Finalità, principi e processo per la definizione ed approvazione della Politica sulla Remunerazione

La Politica sulla Remunerazione risulta preordinata ad attrarre, motivare e trattenere le risorse in possesso delle qualità professionali richieste per perseguire proficuamente gli obiettivi della Società. La Politica sulla Remunerazione è, altresì, strumentale all'allineamento degli interessi del *management* con quelli degli azionisti, perseguendo l'obiettivo prioritario della creazione di valore nel medio-lungo periodo, introducendo un forte legame tra retribuzione e *performance* individuali. Inoltre, la Politica sulla Remunerazione contribuisce alla strategia aziendale, al perseguimento degli interessi a lungo termine e alla sostenibilità della Società.

La Politica sulla Remunerazione è sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione da parte del Comitato per le Nomine e la Remunerazione. Nella redazione di tale politica, il Comitato per le Nomine e la Remunerazione ha facoltà di accesso alle informazioni ed alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei propri compiti, coinvolge la Direzione Risorse Umane e Organizzazione della Società e utilizza all'uopo anche esperti indipendenti in materia, nei limiti di quanto approvato dal Consiglio di Amministrazione e di quanto previsto dal Codice di Autodisciplina.

Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per le Nomine e la Remunerazione, definisce ed adotta la Politica sulla Remunerazione nelle sue articolazioni e fonti normative interne e, nello specifico, stabilisce i contenuti in merito alla politica retributiva dei componenti gli organi



di amministrazione e controllo e i piani di incentivazione. Inoltre, per quanto riguarda la determinazione della remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche, il Consiglio di Amministrazione tiene conto del previo parere del Collegio Sindacale. Il Consiglio di Amministrazione, esaminata e approvata la Politica sulla Remunerazione, la sottopone al voto vincolante dell'Assemblea degli azionisti.

La Politica sulla Remunerazione poggia sui seguenti criteri e principi di riferimento:

- il bilanciamento della componente fissa e variabile, in funzione degli obiettivi e degli interessi a medio-lungo termine di Be, al fine di evitare condotte non allineate alla creazione di valore sul lungo termine per la Società e gli azionisti. In particolare, la parte variabile della remunerazione degli Amministratori esecutivi incide per una percentuale rilevante sul compenso complessivo degli stessi, anche in rapporto alla componente fissa, ed esattamente per una percentuale pari al 70%;
- la misurabilità della componente variabile della remunerazione, correlata in misura rilevante al raggiungimento di obiettivi specifici e alle *performance* della Società, secondo parametri finanziari di chiara percezione per il mercato, quali ad esempio l'EBT. La predeterminazione e la misurabilità degli obiettivi giocano un ruolo chiave nell'erogazione della componente variabile;
- coerenza con il perseguimento degli interessi a lungo termine della Società, anche non finanziari, garantita dalle modalità di corresponsione della parte variabile della remunerazione degli Amministratori esecutivi, secondo soglie e limiti definiti; contribuzione alla strategia aziendale e alla sostenibilità della Società;
- previsione di obiettivi scalari, che permettano di accertare e premiare il valore del *management*. Qualora infatti tutti gli obiettivi di *performance* fossero raggiunti, sarebbe corrisposto a titolo di remunerazione variabile l'intero ammontare massimo della remunerazione variabile; al contrario, qualora nessuno degli obiettivi di *performance* fosse raggiunto, nulla sarebbe corrisposto a titolo di remunerazione variabile.

La componente fissa della remunerazione annua lorda degli Amministratori non esecutivi e dei Sindaci, invece, non è legata al raggiungimento di risultati economici ed è piuttosto commisurata all'impegno richiesto a ciascuno di essi per lo svolgimento del proprio ruolo.

Fermo restando quanto deliberato dal Consiglio di Amministrazione in data 16 ottobre 2019 (previo parere favorevole del Comitato per le Nomine e per la Remunerazione riunitosi in pari data) in relazione al calcolo della remunerazione variabile spettante agli Amministratori esecutivi al variare dell'EBT di Gruppo, come meglio descritto al Paragrafo 1.4 che segue, non sono intervenuti cambiamenti della Politica sulla Remunerazione rispetto alla politica adottata per l'esercizio 2019.

Alla luce delle specifiche caratteristiche dei pacchetti retributivi previsti, in particolare, a favore degli Amministratori esecutivi come descritti al successivo Paragrafo 1.4 della presente Relazione, il Consiglio di Amministrazione ha valutato di non prevedere intese contrattuali che consentano alla Società di chiedere la restituzione, in tutto o in parte, di componenti variabili della remunerazione versate o di trattenere somme oggetto di differimento, determinate sulla base di dati che si siano in seguito rilevati manifestamente errati.

Per la definizione della politica retributiva di Be non sono state utilizzate, come riferimento, politiche retributive di altre società.

### 1.3. La remunerazione degli Amministratori

#### *Consiglio in Carica*

L'Assemblea degli Azionisti nella seduta del 27 aprile 2017 ha nominato alla carica di Amministratore:



- Carlo Achermann - *Presidente esecutivo*;
- Stefano Achermann - *Amministratore Delegato*;
- Paola Tagliavini - *Amministratore non Esecutivo, Consigliere indipendente*;
- Claudio Berretti - *Amministratore non Esecutivo*;
- Gianluca Antonio Ferrari - *Amministratore non Esecutivo, Consigliere indipendente*;
- Cristina Spagna - *Amministratore non Esecutivo, Consigliere indipendente*;
- Umberto Quilici - *Amministratore non Esecutivo, Consigliere indipendente (dimessosi il 19.07.2017)*;
- Davide Dattoli - *Amministratore non Esecutivo, Consigliere indipendente*;
- Anna Lambiase - *Amministratore non Esecutivo, Consigliere indipendente*.

Nella riunione tenutasi il 19 luglio 2017, il Consiglio di Amministrazione ha preso atto delle dimissioni rassegnate per motivi personali del Dott. Umberto Quilici, Amministratore indipendente della Società e, a fronte delle rinunce scritte alla possibile carica ricevute da parte di ciascuno dei candidati “residui” della lista in cui era stata presentata la candidatura del Dott. Umberto Quilici, ha conseguentemente deliberato la nomina per cooptazione ai sensi dell’art. 2386 c.c. del Dott. Alberto Mocchi quale Amministratore indipendente della Società, sino all’Assemblea chiamata ad approvare il bilancio relativo all’esercizio al 31 dicembre 2017. In data 26 aprile 2018 l’Assemblea ha deliberato – ai sensi dell’art. 2386 del c.c. e dell’art. 15 dello Statuto, senza applicazione del voto di lista – la nomina alla carica di Amministratore del Dott. Claudio Roberto Calabi.

Nella seduta del 27 aprile 2017 l’Assemblea ha deliberato di attribuire un compenso complessivo annuo pari ad Euro 20.000,00 per ciascun Amministratore, da determinarsi *pro-rata* in relazione al periodo dell’esercizio durante il quale ciascun componente del Consiglio di Amministrazione della Società abbia ricoperto la relativa carica. Tale compenso non tiene conto di eventuali ulteriori emolumenti (ad esempio, quelli legati alle cariche ricoperte all’interno del Consiglio di Amministrazione ovvero alle cariche di membro o Presidente dei comitati endo-consiliari), che sono stati deliberati dal Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Collegio Sindacale, in aggiunta al compenso complessivo annuo stabilito per ciascun Amministratore dall’Assemblea, ai sensi dell’Articolo 2389, comma 3, c.c..

In particolare, nella riunione tenutasi sempre in data 27 aprile 2017, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di riconoscere a favore degli Amministratori investiti della carica di Presidente del Comitato per le Nomine e la Remunerazione e di Presidente del Comitato Controllo e Rischi, in aggiunta al suddetto compenso di Euro 20.000,00, un importo annuo di Euro 10.000,00. Relativamente alla remunerazione deliberata in favore degli Amministratori esecutivi si rinvia al Paragrafo 1.4 che segue.

Non è prevista l’attribuzione di un compenso specifico in relazione all’attività di partecipazione a Comitati - eccezion fatta per i Presidenti del Comitato Controllo e Rischi e Comitato per le Nomine e la Remunerazione - o allo svolgimento di particolari incarichi non associati a deleghe operative; il compenso degli Amministratori tiene pertanto già conto dell’impegno derivante dalla partecipazione ai Comitati costituiti in seno al Consiglio di Amministrazione ed è commisurato all’impegno richiesto.

Per gli Amministratori non esecutivi non è prevista una componente variabile del compenso legata ai risultati economici conseguiti dalla Società. È vigente viceversa una polizza assicurativa a fronte della responsabilità civile verso terzi degli organi di amministrazione (oltre a direttori generali ed ai dirigenti con responsabilità strategiche, ove esistenti) nell’esercizio delle loro funzioni, finalizzata a tenere indenne i soggetti beneficiari e la Società dagli oneri derivanti dal risarcimento connesso, esclusi i casi di dolo e colpa grave.

A handwritten signature in black ink is written over a circular stamp. The stamp contains the text "CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE" around the perimeter and "2017" in the center. The signature appears to be "Luigi...".

## 1.4. La Remunerazione degli Amministratori Esecutivi

Sotto il profilo giuridico e statutario, la remunerazione degli Amministratori esecutivi della Società viene stabilita sulla base delle modalità di cui all'Articolo 2389, comma 3, c.c., che prevede che *“La remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche in conformità dello statuto è stabilita dal consiglio di amministrazione, sentito il parere del collegio sindacale”*, nonché nel rispetto dei seguenti specifici criteri applicativi:

- la coerenza tra gli elementi alla base della determinazione del compenso e gli obiettivi stabiliti;
- il corretto bilanciamento tra la componente fissa e la componente variabile in funzione degli obiettivi strategici e della politica di gestione dei rischi della Società, tenuto anche conto del settore di attività in cui essa opera e delle caratteristiche dell'attività d'impresa concretamente svolta;
- la componente fissa dovrà essere sufficiente a remunerare la prestazione dell'Amministratore esecutivo nel caso in cui la componente variabile non sia erogata a causa del mancato raggiungimento degli obiettivi di *performance* indicati dal Consiglio di Amministrazione;
- la predeterminazione di obiettivi di *performance*, ovvero di risultati economici e di eventuali altri obiettivi specifici cui sia collegata l'erogazione delle componenti variabili, misurabili e collegati alla creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo, nel caso specifico, in 36 mesi;
- il legame tra la variazione dei risultati conseguiti e la variazione della remunerazione garantito attraverso una gradualità della remunerazione variabile da un minimo (normalmente zero) e un massimo correlata ad una scala di obiettivi;
- il differimento della corresponsione della componente variabile annuale della remunerazione di alcuni mesi rispetto al momento della maturazione al fine di consentire la realizzazione di una corretta gestione dei rischi aziendali nel contesto della Politica sulla Remunerazione della Società.

Sotto il profilo di politica retributiva, la remunerazione degli Amministratori esecutivi si compone in generale dei seguenti elementi:

- **una componente fissa annua lorda;**
- **una componente variabile** legata ad obiettivi predeterminati, misurabili e collegati alla creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di regola non inferiore ai 12 e fino ai 36 mesi. Tenuto conto della natura dell'attività svolta, il Consiglio di Amministrazione ha, da un lato, ritenuto che orizzonti temporali di dodici mesi consentano la determinazione di *target* adeguatamente coerenti con l'andamento del mercato in cui opera la Società e coerenti con una politica di prudente gestione del rischio e, dall'altro, ha ritenuto altresì, nell'ottica di un criterio meno legato al ciclo economico e più alla sostenibilità e stabilità della *performance*, nonché in coerenza con le raccomandazioni in tema di remunerazione variabile di amministratori e *top managers* nelle società quotate, di legare una parte significativa della componente variabile ad obiettivi di medio-lungo periodo (trentasei mesi). La corresponsione della componente variabile avviene con un differimento rispetto al momento della maturazione - essendo subordinata all'approvazione del bilancio annuale da parte dell'Assemblea dei soci - in modo da consentire la realizzazione di una corretta gestione dei rischi aziendali nel contesto della Politica sulla Remunerazione della Società.

Nella determinazione della remunerazione e delle sue singole componenti, il Consiglio di Amministrazione tiene conto (i) dello specifico contenuto delle deleghe di potere attribuite ai singoli Amministratori esecutivi e/o (ii) delle funzioni e del ruolo concretamente svolti dai singoli Amministratori esecutivi all'interno della Società, assicurando in tal modo che la previsione di una componente variabile sia coerente con la natura dei compiti loro assegnati, ed è definita dal Consiglio di Amministrazione sulla base dei criteri che seguono:

- fissazione dell'obiettivo di marginalità (EBT), così come definito in sede di approvazione del *budget* di esercizio, con l'individuazione di una soglia minima di risultato da raggiungere - al di sotto del quale l'obiettivo non viene considerato raggiunto - e una soglia massima;
- fissazione di eventuali ulteriori obiettivi specifici per gli Amministratori esecutivi e/o degli altri Amministratori investiti di particolari cariche, che ricoprono particolari funzioni nella organizzazione operativa nell'ambito del gruppo Be (il "Gruppo");
- quantificazione del *bonus* sino ad un ammontare massimo predeterminato, in funzione del grado di raggiungimento dell'obiettivo.

Con riferimento alle componenti variabili della remunerazione degli Amministratori esecutivi, il Comitato per le Nomine e la Remunerazione propone al Consiglio di Amministrazione gli obiettivi e procede, nell'esercizio successivo, a una verifica della *performance* al fine di verificare il raggiungimento degli obiettivi fissati nell'esercizio precedente.

In ossequio ai principi che precedono, con delibera del Consiglio di Amministrazione del 16 ottobre 2019 (assunta previo parere favorevole del Comitato per le Nomine e la Remunerazione riunitosi in pari data) il piano di incentivazione variabile 2020 è stato collegato al raggiungimento dell'obiettivo predefinito di marginalità (EBT target annuale o 3Y) dell'intero Gruppo secondo fasce di importi predefiniti ed il compenso suddiviso in parti uguali in una quota annuale - o componente di breve periodo - ed in una quota pluriennale di pari entità - o componente di medio periodo - accantonata in un apposito fondo e liberata al conseguimento dell'EBT target del Piano Industriale 2020-2022.

In particolare, è stato previsto che nessun importo sia riconosciuto a titolo di compenso variabile agli Amministratori esecutivi laddove l'EBT cumulato 3Y sia inferiore a 30 milioni di Euro. Laddove l'EBT cumulato 3Y sia pari o superiore a 30 milioni di Euro, sarà riconosciuto un compenso variabile crescente al crescere di tale parametro di EBT. Laddove l'EBT cumulato 3Y sia pari o superiore a 70 milioni di Euro, tale compenso variabile sarà pari ad un importo fisso, senza ulteriori incrementi proporzionali al crescere di tale parametro di EBT.

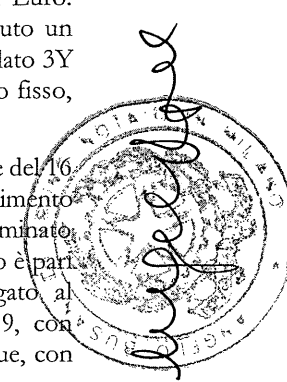
Si ricorda che, antecedentemente alla richiamata delibera del Consiglio di Amministrazione del 16 ottobre 2019: (i) il piano di incentivazione variabile annuale 2019 era collegato al raggiungimento dell'obiettivo predefinito di marginalità (EBT) dell'intero Gruppo ed il compenso determinato secondo la scala di *performance* 80÷120 (al di sotto dell'80% dell'EBT obiettivo il compenso è pari a zero); e (ii) il piano di incentivazione variabile di medio-lungo periodo era legato al conseguimento di almeno l'80% dell'EBT obiettivo del Piano Industriale 2017-2019, con compenso anche in tal caso determinato secondo la scala di *performance* 80÷120 (e, dunque, con compenso pari a zero al di sotto dell'80% dell'EBT obiettivo).

**Sotto il profilo contabile**, la remunerazione degli Amministratori esecutivi viene iscritta nel bilancio dell'esercizio in cui l'attività degli Amministratori è resa, sia per la componente fissa annua lorda sia per la componente variabile, salvo sia soggetta a clausole sospensive che ne differiscano la corresponsione.

Il Comitato per le Nomine e la Remunerazione e il Consiglio di Amministrazione rispettivamente possono valutare ed approvare la corresponsione di eventuali ulteriori compensi da attribuire agli Amministratori esecutivi per altre cariche conferite in consigli di amministrazione di società del Gruppo.

## 1.5. Benefici non monetari

In linea con le prassi di mercato, in favore degli Amministratori esecutivi possono essere previsti alcuni *benefit* tra i quali forme di copertura assicurativa assistenziale, anche a fronte del rischio morte e invalidità, di assistenza sanitaria integrativa, nonché l'assegnazione di un'autovettura a uso promiscuo, alle condizioni previste nei contratti individuali e nei contratti collettivi applicabili.



## 1.6. Collegio Sindacale

### *Collegio Sindacale in Carica*

L'Assemblea tenutasi in data 26 aprile 2018 ha nominato:

- Giuseppe Leoni - *Presidente del Collegio Sindacale*;
- Stefano De Angelis - *Sindaco Effettivo*;
- Rosita Natta - *Sindaco Effettivo*;
- Biones Ferrari - *Sindaco Supplente*;
- Roberta Pirola - *Sindaco Supplente*.

Nella medesima seduta l'Assemblea ha deliberato di attribuire a ciascun Sindaco Effettivo un compenso complessivo annuo pari ad Euro 15.000,00 con la maggiorazione del 50% per il Presidente del Collegio Sindacale.

La remunerazione del Collegio Sindacale della Società è commisurata all'impegno richiesto, alla rilevanza del ruolo ricoperto nonché alle caratteristiche dimensionali e settoriali della Società, coerentemente con quanto indicato all'Articolo 8.C.4 del Codice di Autodisciplina.

È vigente una polizza assicurativa a fronte della responsabilità civile verso terzi degli organi di controllo nell'esercizio delle loro funzioni, finalizzata a tenere indenne i soggetti beneficiari e la Società dagli oneri derivanti dal risarcimento connesso, esclusi i casi di dolo e colpa grave.

## 1.7. Direttori generali e dirigenti con responsabilità strategica

Alla data del 12 marzo 2020, nel Gruppo risulta in organico un Direttore Generale, ovvero il Dott. Stefano Achermann, che ricopre tale carica all'interno della società del Gruppo Be Consulting S.p.A.

La remunerazione degli Amministratori esecutivi è in via generale composta da una componente fissa e da una componente variabile. Agli Amministratori esecutivi che siano anche dirigenti con responsabilità strategica (ove esistenti) legati a Be o ad altre società del Gruppo da rapporti di lavoro dipendente, è riconosciuto ai sensi di legge il trattamento di fine rapporto (TFR) ex Articolo 2120 c.c..

## 1.8. Indennità in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto

Alla data della presente Relazione è previsto nei confronti del Dott. Stefano Achermann, sia in qualità di Amministratore Delegato di Be che di Amministratore Delegato e direttore generale di Be Consulting S.p.A., un patto di non concorrenza in caso di cessazione del rapporto di amministrazione, ovvero di lavoro subordinato, per qualunque ragione essa intervenga, salva l'ipotesi di cessazione del rapporto per giusta causa ad iniziativa della Società. A fronte della cessazione dei rapporti anzidetti, la Società si impegna a riconoscere un importo pari ad una annualità del compenso fisso. Il Dott. Stefano Achermann si impegna per il periodo di 12 mesi successivi alla cessazione del rapporto con la Società a non svolgere, in proprio, ovvero indirettamente per il tramite di terzi (siano essi persone fisiche o giuridiche) – in tutto il territorio nazionale e nell'ambito del settore in concorrenza ovvero in favore di un concorrente – alcun genere di attività subordinata o autonoma che sia identica, analoga o, comunque, assimilabile alle attività svolte nel corso dei rapporti amministrazione e/o di lavoro subordinato intercorsi con il Gruppo. In caso di violazione del suddetto patto di non concorrenza, il beneficiario dovrà restituire, a titolo di penale risarcitoria, l'importo anzidetto salvo il diritto della Società ad agire per il ristoro dell'eventuale maggior danno.

Fermo restando quanto precede, alla data della presente Relazione non sono in essere accordi tra Be ed i componenti del suo Consiglio di Amministrazione che prevedono il pagamento di indennità in caso di dimissioni, licenziamento e/o revoca senza giusta causa ovvero in qualunque caso di cessazione del rapporto di lavoro a seguito di un'offerta pubblica di acquisto.

### **1.9. Piani di incentivazione a base azionaria**

Alla data della presente Relazione, non sono previsti piani di incentivazione su base azionaria a favore né degli Amministratori esecutivi e non esecutivi, né del responsabile della funzione di *internal audit* o del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari.

### **1.10. Clausole per il mantenimento in portafoglio degli strumenti finanziari**

Alla data della presente Relazione, la Società non ha stipulato accordi che prevedano clausole per il mantenimento in portafoglio degli strumenti finanziari dopo la loro acquisizione.

### **1.11. Coperture assicurative, previdenziali o pensionistiche diverse da quelle obbligatorie**

In linea con la migliore prassi di mercato, la Società ha stipulato, come indicato ai paragrafi 1.3 e 1.6 che precedono, una polizza *Directors & Officers* a favore dei componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale.

### **1.12. Politica retributiva seguita con riferimento ad amministratori indipendenti, attività di partecipazione ai comitati ed allo svolgimento di particolari incarichi. Sistemi di pagamento differito**

Alla data della presente Relazione, la Società non ha adottato alcuna politica retributiva con riferimento agli Amministratori indipendenti. Per i sistemi di pagamento differiti relativi alla parte variabile della remunerazione degli Amministratori esecutivi, si rinvia al Paragrafo 1.4.

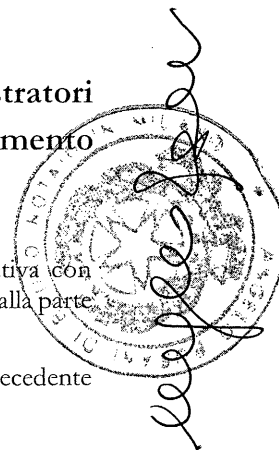
Per la politica retributiva legata all'attività di partecipazione ai comitati si rimanda al precedente Paragrafo 1.3.

### **1.13. Dirigente preposto**

I meccanismi di incentivazione del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari sono coerenti con i compiti assegnati.

### **1.14. Elementi della politica delle remunerazioni derogabili in presenza di circostanze eccezionali e le relative condizioni procedurali in base alle quali la deroga può essere applicata**

La Società non è favorevole a procedere a deroghe alla propria Politica sulla Remunerazione, neppure in presenza di circostanze eccezionali. Conseguentemente, non sono stati identificati elementi della Politica sulla Remunerazione cui è possibile derogare, né sono state quindi disciplinate le condizioni procedurali per applicare tali eventuali deroghe.



## 2. Sezione Seconda

### 2.1. Compensi dell'esercizio 2019 relativi ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, ai direttori generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategiche (importi in migliaia di Euro)

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 partecipazione a comitati	Compensi Variabili non equity	Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro	Bonus e altri incentivi	
												Bonus	Partecipazioni agli utili
Stefano Achemann	Amministratore Delegato	01/01/2019 - 31/12/2019	Approvazione bilancio al 31/12/2019	1.000,00 <sup>(1)</sup>		1.572,00 <sup>(2)</sup>	32,03		2.604,03				
Carlo Achemann	Presidente Esecutivo	01/01/2019 - 31/12/2019	Approvazione bilancio al 31/12/2019	600,00 <sup>(2)</sup>		983,00 <sup>(6)</sup>	40,62		1.623,62				
Claudio Beretti	Amministratore non Esecutivo	01/01/2019 - 31/12/2019	Approvazione bilancio al 31/12/2019	20,00					20,00				
Gustina Spigola	Amministratore non Esecutivo Consigliere Indipendente	01/01/2019 - 31/12/2019	Approvazione bilancio al 31/12/2019	20,00	10,00 <sup>(4)</sup>				30,00				
Davide Dattoli	Amministratore non Esecutivo Consigliere Indipendente	01/01/2019 - 31/12/2019	Approvazione bilancio al 31/12/2019	20,00					20,00				
Giuliana Amoroso Ferrar	Amministratore non Esecutivo Consigliere Indipendente	01/01/2019 - 31/12/2019	Approvazione bilancio al 31/12/2019	20,00					20,00				
Paola Annunziata Lucini Tagliavini	Amministratore non Esecutivo Consigliere Indipendente	01/01/2019 - 31/12/2019	Approvazione bilancio al 31/12/2019	20,00	10,00 <sup>(5)</sup>				30,00				
Anna Lambase	Amministratore non Esecutivo	01/01/2019 - 31/12/2019	Approvazione bilancio al 31/12/2019	20,00					20,00				
Claudio Calabi	Amministratore non Esecutivo Consigliere Indipendente	01/01/2019 - 31/12/2019	Approvazione bilancio al 31/12/2019	20,00					20,00				
Giuseppe Leoni	Presidente Collegio Sindacale	01/01/2019 - 31/12/2020	Approvazione bilancio al 31/12/2020	22,50					22,50				
Stefano De Angelis	Sindaco effettivo	01/01/2019 - 31/12/2019	Approvazione bilancio al 31/12/2019	15,00					15,00				
Rosita Francesca Natta	Sindaco effettivo	01/01/2019 - 31/12/2019	Approvazione bilancio al 31/12/2019	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 involucri attribuiti ai sensi dell'art. 2389, comma 3, c.c.

Di seguito vengono espressi i dettagli relativi ai compensi dei singoli amministratori:

(1) Compenso lordo per la carica di Amministratore Delegato di 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 Euro 250.000,00 per la carica di Amministratore Delegato Direttore Generale di società controllata

(3) Compenso aggiuntivo per la carica di Presidente del Comitato Controllo e Rischi

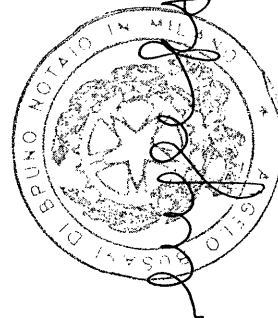
(4) Compenso aggiuntivo per la carica di Presidente del Comitato per le Nomine e per la Remunerazione

(5) di cui Euro 250.000,00 Bonus 2019 e Euro 1.277 min Bonus medio periodo 2017-2019

(6) di cui Euro 185.000,00 Bonus 2019 e Euro 798.000,00 Bonus medio periodo 2017-2019

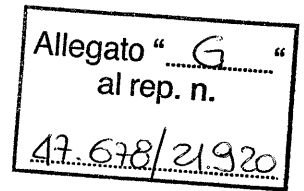
## 2.2. Piani di incentivazione monetari a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche

Nome e Cognome	Carica in Be	Piano	Bonus dell' Anno		Bonus di Anni precedenti					
			Erogabile/Erogato	Differito	Periodo di diffinimento	Non più erogabili	Erogabili/Erogati	Ancona differiti	Altri Bonus	
Carlo Adamson - Presidente Esecutivo		Annuale/Triennale 2017-2019 CdA 2 agosto 2017	417,00 Incentivo a target per Quota Annuale + Quota Pluriennale - di competenza 2019 - che potrà essere erogato nel 2020 previa verifica del conseguimento dei risultati raggiunti e dell' approvazione del bilancio consolidato 2019 del Gruppo Be					566,00 Incentivo a target per Quota Pluriennale - di competenza 2017 e 2018 - che potrà essere erogato nel 2020 previa verifica del conseguimento dei risultati raggiunti e dell' approvazione del bilancio consolidato 2019 del Gruppo Be		
Stefano Adammann	Amministratore Delegato	Annuale/Triennale 2017-2019 CdA 2 agosto 2017	666,00 Incentivo a target per Quota Annuale + Quota Pluriennale - di competenza 2019 - che potrà essere erogato nel 2020 previa verifica del conseguimento dei risultati raggiunti e dell' approvazione del bilancio consolidato 2019 del Gruppo Be					906,00 Incentivo a target per Quota Pluriennale - di competenza 2017 e 2018 - che potrà essere erogato nel 2020 previa verifica del conseguimento dei risultati raggiunti e dell' approvazione del bilancio consolidato 2019 del Gruppo Be		
<b>Totale</b>			<b>1.083,00</b>					<b>1.472,00</b>		









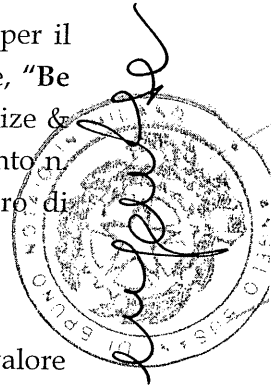
### Elenco delle partecipazioni intestate a Be

1) Numero 120.000 azioni ordinarie, del valore nominale di euro 1 ciascuna, per il valore nominale complessivo di euro 120.000, pari al 100% del capitale sociale di "**Be Shaping The Future, Management Consulting S.p.A.**" (già "Be Consulting Think, Project & Plan S.p.A."), società unipersonale, con sede in Roma (RM), viale dell'Esperanto n. 71, capitale sociale euro 120.000, interamente versato, codice fiscale e numero di iscrizione al Registro Imprese di Roma: 09735311004 (R.E.A. RM - 1185617).

2) Numero 7.548.441 azioni ordinarie, del valore nominale di euro 1 ciascuna, per il valore nominale complessivo di euro 7.548.441, pari al 100% del capitale sociale, "**Be Shaping The Future, DigiTech Solutions S.p.A.**" (già "Be Solutions Solve, Realize & Control S.p.A."), società unipersonale, con sede in Roma (RM), viale dell'Esperanto n. 71, capitale sociale euro 7.548.441, interamente versato, codice fiscale e numero di iscrizione al Registro Imprese di Roma: 05293610019 (R.E.A. RM - 1262433).

3) Numero 450.000 azioni, del valore nominale di euro 1 (uno) ciascuna, per il valore nominale complessivo di euro 450.000, pari al 100% del capitale sociale di "**Be Shaping The Future Corporate Services Società per Azioni**", società unipersonale, con sede in Roma (RM), viale dell'Esperanto n. 71, codice fiscale e numero di iscrizione al Registro Imprese di Roma: 15510491002 (R.E.A. RM-1596167).

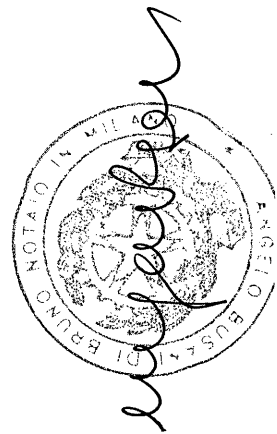
4) Numero 2.200 azioni, del valore nominale di 10 RON ciascuna, per il valore nominale complessivo di RON 22.000,00, pari al 100% del capitale sociale di "**Be Think Solve Execute Ro S.r.l.**", società costituita in Romania, con sede a Bucarest.





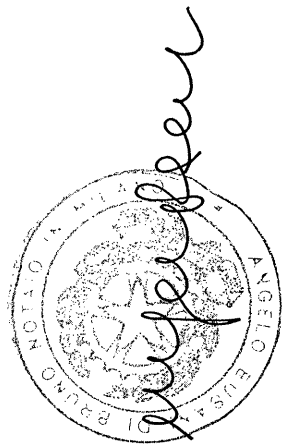
## Elenco dei domini intestati a Be

- be-tse.it
- be-tse.com
- beeteam.it

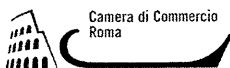


THE  
MAGAZINE  
OF THE  
ROYAL  
SOCIETY  
OF  
EDINBURGH  
PUBLISHED  
BY  
W. & A. K. CLAY  
AND COMPANY, LTD.  
11, BEDFORD SQUARE, LONDON, W.1.

Documentazione inerente i marchi intestati a Be







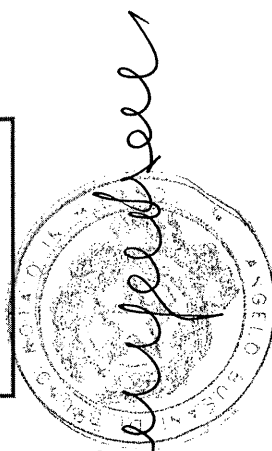
Camera di Commercio Industria, Artigianato e  
Agricoltura di ROMA

Verbale di Deposito  
Domanda di Registrazione  
per MARCHIO D'IMPRESA

Numero domanda: RM2011C007018

CCIAA di deposito: ROMA

Data di deposito: 22/11/2011



*In data 22/11/2011 il richiedente ha presentato a me sottoscritto la seguente domanda di registrazione per Marchio d'Impresa.*

ROMA, 22/11/2011

L'Ufficiale Rogante

Diritti di Segreteria	15,00 EURO
Bollo Virtuale	42,00 EURO

---

## TIPO DEPOSITO

---

**Tipo deposito** Primo deposito

## A. RICHIEDENTE

---

**Cognome Nome/** B.E.E. TEAM SPA  
**Denominazione** Codice fiscale: 01483450209  
Indirizzo: ROMA (RM)  
cap 00144  
Natura Giuridica: Persona Giuridica

## C. MARCHIO

---

**Descrizione** IL MARCHIO E' COSTITUITO DALLA SCRITTA "BEE CONSULTING" DISPOSTA SU DUE RIGHE, CON "BEE" DI COLORE NERO E "CONSULTING" DI COLORE GRIGIO; DETTA SCRITTA E' PRECEDUTA DALL'IMMAGINE DI UNA SFERA LA CUI SUPERFICIE RAPPRESENTA UNA SCACCHIERA IN BIANCO E NERO DEFORMATA A SPIRALE. (FIGURATIVO A COLORI)

**Colori** NERO (PANTONE NEUTRAL BLACK U), GRIGIO E BIANCO

**Immagine**



## E. CLASSI

---

Totale classi: 6

- Classe** 35 - PUBBLICITA'; GESTIONE DI AFFARI COMMERCIALI; AMMINISTRAZIONE COMMERCIALE; LAVORI DI UFFICIO.
- Classe** 37 - COSTRUZIONE; RIPARAZIONE; SERVIZI D'INSTALLAZIONE.
- Classe** 38 - TELECOMUNICAZIONI.
- Classe** 40 - TRATTAMENTO DI MATERIALI.
- Classe** 42 - SERVIZI SCIENTIFICI E TECNOLOGICI E SERVIZI DI RICERCA E PROGETTAZIONE AD ESSI RELATIVI; SERVIZI DI ANALISI E DI RICERCHE INDUSTRIALI; PROGETTAZIONE E SVILUPPO DI HARDWARE E SOFTWARE.
- Classe** 45 - SERVIZI GIURIDICI; SERVIZI DI SICUREZZA PER LA PROTEZIONE DI BENI E PERSONE; SERVIZI PERSONALI E SOCIALI RESI DA TERZI DESTINATI A SODDISFARE NECESSITA INDIVIDUALI

## I. MANDATARIO ABILITATO PRESSO L'UIBM

---



**Mandatario** Numero iscrizione albo: 220  
**SARPI MAURIZIO**  
*Denominazione* STUDIO FERRARIO  
*Studio* Indirizzo: ROMA (RM)  
VIA COLLINA 36 cap 00187

## L. ANNOTAZIONI SPECIALI

---

**Annotazione speciale** "SI ALLEGA LETTERA DI INCARICO GENERALE"

## M. DOCUMENTAZIONE DICHIARATA

---

**Lista documenti Immagine Marchio**

Numero esemplari allegati : 1  
Numero esemplari di cui si riserva la presentazione: 0  
Numero pagine per esemplare : 1

**Attestato Versamento**

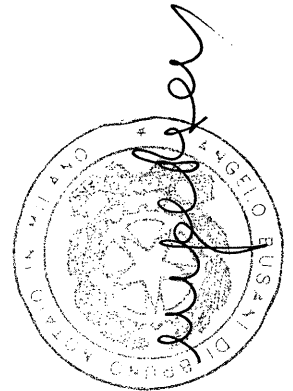
Numero esemplari allegati : 1  
Numero esemplari di cui si riserva la presentazione: 0  
Numero pagine per esemplare : 0

**Lettera di Incarico/Autocertificazione**

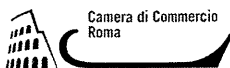
Numero esemplari allegati : 1  
Numero esemplari di cui si riserva la presentazione: 0  
Numero pagine per esemplare : 1

**Versamento in euro** Importo: 305,00

**Copia autentica** Richiesta







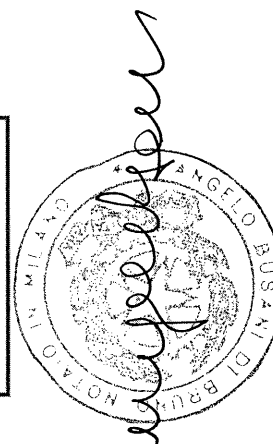
Camera di Commercio Industria, Artigianato e  
Agricoltura di ROMA

Verbale di Deposito  
Domanda di Registrazione  
per MARCHIO D'IMPRESA

Numero domanda: RM2011C007019

CCIAA di deposito: ROMA

Data di deposito: 22/11/2011



*In data 22/11/2011 il richiedente ha presentato a me sottoscritto la seguente domanda di registrazione per Marchio d'Impresa.*

ROMA, 22/11/2011

L'Ufficiale Rogante

Diritti di Segreteria	15,00 EURO
Bollo Virtuale	42,00 EURO

---

## TIPO DEPOSITO

---

Tipo deposito Primo deposito

### A. RICHIEDENTE

---

**Cognome Nome/** B.E.E. TEAM SPA  
**Denominazione** Codice fiscale: 01483450209  
Indirizzo: ROMA (RM)  
cap 00144  
Natura Giuridica: Persona Giuridica

### C. MARCHIO

---

**Descrizione** IL MARCHIO E' COSTITUITO DALLA SCRITTA "BEE SOLUTIONS" DISPOSTA SU DUE RIGHE, CON "BEE" DI COLORE ROSSO (PANTONE 200 U) E "SOLUTIONS" DI COLORE GRIGIO ; DETTA SCRITTA E' PRECEDUTA DALL'IMMAGINE DI UNA SFERA LA CUI SUPERFICIE RAPPRESENTA UNA SCACCHIERA IN BIANCO E ROSSO DEFORMATA A SPIRALE. (FIGURATIVO A COLORI)

**Colori** ROSSO (PANTONE 200 U), BIANCO, E GRIGIO

**Immagine**



### E. CLASSI

---

Totale classi: 6

- Classe** 35 - PUBBLICITA'; GESTIONE DI AFFARI COMMERCIALI; AMMINISTRAZIONE COMMERCIALE; LAVORI DI UFFICIO.
- Classe** 37 - COSTRUZIONE; RIPARAZIONE; SERVIZI D'INSTALLAZIONE.
- Classe** 38 - TELECOMUNICAZIONI.
- Classe** 40 - TRATTAMENTO DI MATERIALI.
- Classe** 42 - SERVIZI SCIENTIFICI E TECNOLOGICI E SERVIZI DI RICERCA E PROGETTAZIONE AD ESSI RELATIVI; SERVIZI DI ANALISI E DI RICERCHE INDUSTRIALI; PROGETTAZIONE E SVILUPPO DI HARDWARE E SOFTWARE.
- Classe** 45 - SERVIZI GIURIDICI; SERVIZI DI SICUREZZA PER LA PROTEZIONE DI BENI E PERSONE; SERVIZI PERSONALI E SOCIALI RESI DA TERZI DESTINATI A SODDISFARE NECESSITA' INDIVIDUALI

### I. MANDATARIO ABILITATO PRESSO L'UIBM

---

**Mandatario** Numero iscrizione albo: 220  
**SARPI MAURIZIO**  
*Denominazione* STUDIO FERRARIO  
*Studio* Indirizzo: ROMA (RM)  
VIA COLLINA 36 cap 00187

## L. ANNOTAZIONI SPECIALI

---

**Annotazione speciale** "LA TASSA PER IL DEPOSITO DELLA LETTERA DI INCARICO GENERALE E' STATA ASSOLTA CON RIFERIMENTO ALLA DOMANDA DI REGISTRAZIONE DEL MARCHIO "BEE CONSULTING" DEPOSITATA IN PARI DATA CON VERBALE NO. RM2011C007018".

## M. DOCUMENTAZIONE DICHIARATA

---

### Lista documenti **Immagine Marchio**

Numero esemplari allegati : 1  
Numero esemplari di cui si riserva la presentazione: 0  
Numero pagine per esemplare : 1

### **Attestato Versamento**

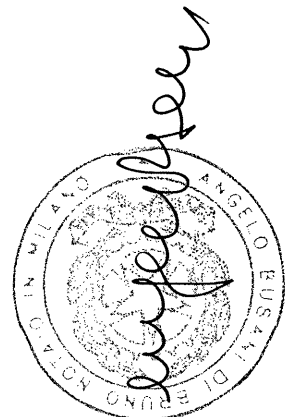
Numero esemplari allegati : 1  
Numero esemplari di cui si riserva la presentazione: 0  
Numero pagine per esemplare : 0

### **Lettera di Incarico/Autocertificazione**

Numero esemplari allegati : 1  
Numero esemplari di cui si riserva la presentazione: 0  
Numero pagine per esemplare : 1

**Versamento** Importo: 271,00  
**in euro**

**Copia autentica** Richiesta



1950  
1951  
1952  
1953  
1954  
1955  
1956  
1957  
1958  
1959  
1960  
1961  
1962  
1963  
1964  
1965  
1966  
1967  
1968  
1969  
1970  
1971  
1972  
1973  
1974  
1975  
1976  
1977  
1978  
1979  
1980  
1981  
1982  
1983  
1984  
1985  
1986  
1987  
1988  
1989  
1990  
1991  
1992  
1993  
1994  
1995  
1996  
1997  
1998  
1999  
2000  
2001  
2002  
2003  
2004  
2005  
2006  
2007  
2008  
2009  
2010  
2011  
2012  
2013  
2014  
2015  
2016  
2017  
2018  
2019  
2020  
2021  
2022  
2023  
2024  
2025



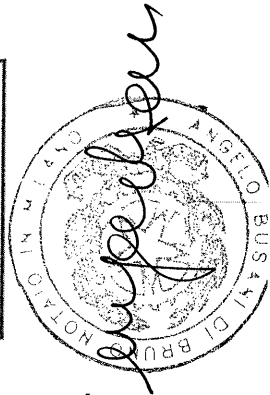
Camera di Commercio Industria, Artigianato e  
Agricoltura di ROMA

Verbale di Deposito  
Domanda di Registrazione  
per MARCHIO D'IMPRESA

Numero domanda: RM2011C007020

CCIAA di deposito: ROMA

Data di deposito: 22/11/2011



*In data 22/11/2011 il richiedente ha presentato a me sottoscritto la seguente domanda di registrazione per Marchio d'Impresa.*

ROMA, 22/11/2011

L'Ufficiale Rogante

Diritti di Segreteria      15,00 EURO  
Bollo Virtuale            42,00 EURO

---

## TIPO DEPOSITO

---

Tipo deposito Primo deposito

## A. RICHIEDENTE

---

**Cognome Nome/** B.E.E. TEAM SPA  
**Denominazione** Codice fiscale: 01483450209  
Indirizzo: ROMA (RM)  
cap 00144  
Natura Giuridica: Persona Giuridica

## C. MARCHIO

---

**Descrizione** IL MARCHIO E' COSTITUITO DALLA SCRITTA "BEE SOURCING"  
DISPOSTA SU DUE RIGHE, CON "BEE" DI COLORE VERDE (PANTONE  
3285 U) E "SOURCING" DI COLORE GRIGIO ; DETTA SCRITTA E'  
PRECEDUTA DALL'IMMAGINE DI UNA SFERA LA CUI SUPERFICIE  
RAPPRESENTA UNA SCACCHIERA IN BIANCO E VERDE DEFORMATA  
A SPIRALE. (FIGURATIVO A COLORI)

**Colori** VERDE (PANTONE3285 U), BIANCO, E GRIGIO

**Immagine**



## E. CLASSI

---

Totale classi: 6

- Classe** 35 - PUBBLICITA'; GESTIONE DI AFFARI COMMERCIALI; AMMINISTRAZIONE COMMERCIALE; LAVORI DI UFFICIO.
- Classe** 37 - COSTRUZIONE; RIPARAZIONE; SERVIZI D'INSTALLAZIONE.
- Classe** 38 - TELECOMUNICAZIONI.
- Classe** 40 - TRATTAMENTO DI MATERIALI.
- Classe** 42 - SERVIZI SCIENTIFICI E TECNOLOGICI E SERVIZI DI RICERCA E PROGETTAZIONE AD ESSI RELATIVI; SERVIZI DI ANALISI E DI RICERCHE INDUSTRIALI; PROGETTAZIONE E SVILUPPO DI HARDWARE E SOFTWARE.
- Classe** 45 - SERVIZI GIURIDICI; SERVIZI DI SICUREZZA PER LA PROTEZIONE DI BENI E PERSONE; SERVIZI PERSONALI E SOCIALI RESI DA TERZI DESTINATI A SODDISFARE NECESSITA INDIVIDUALI

## I. MANDATARIO ABILITATO PRESSO L'UIBM

---



**Mandatario** Numero iscrizione albo: 220  
**SARPI MAURIZIO**  
**Denominazione** STUDIO FERRARIO  
**Studio** Indirizzo: ROMA (RM)  
VIA COLLINA 36 cap 00187

## L. ANNOTAZIONI SPECIALI

---

**Annotazione speciale** "LA TASSA PER IL DEPOSITO DELLA LETTERA DI INCARICO GENERALE E' STATA ASSOLTA CON RIFERIMENTO ALLA DOMANDA DI REGISTRAZIONE DEL MARCHIO "BEE CONSULTING" DEPOSITATA IN PARI DATA CON VERBALE NO. RM2011C007018".

## M. DOCUMENTAZIONE DICHIARATA

---

### Lista documenti **Immagine Marchio**

Numero esemplari allegati : 1  
Numero esemplari di cui si riserva la presentazione: 0  
Numero pagine per esemplare : 1

### **Attestato Versamento**

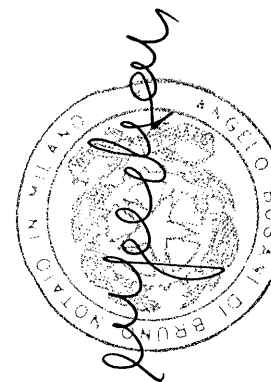
Numero esemplari allegati : 1  
Numero esemplari di cui si riserva la presentazione: 0  
Numero pagine per esemplare : 0

### **Lettera di Incarico/Autocertificazione**

Numero esemplari allegati : 1  
Numero esemplari di cui si riserva la presentazione: 0  
Numero pagine per esemplare : 1

**Versamento** Importo: 271,00  
**in euro**

**Copia autentica** Richiesta



THE UNIVERSITY OF CHICAGO  
LIBRARY  
540 EAST 57TH STREET  
CHICAGO, ILL. 60637  
TEL: 773-936-3200  
WWW.CHICAGO.EDU



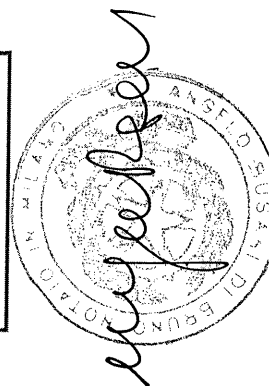
Camera di Commercio Industria, Artigianato e  
Agricoltura di ROMA

Verbale di Deposito  
Domanda di Registrazione  
per MARCHIO D'IMPRESA

Numero domanda: RM2011C007021

CCIAA di deposito: ROMA

Data di deposito: 22/11/2011



*In data 22/11/2011 il richiedente ha presentato a me sottoscritto la seguente domanda di registrazione per Marchio d'Impresa.*

ROMA, 22/11/2011

L'Ufficiale Rogante

Diritti di Segreteria 15,00 EURO  
Bollo Virtuale 42,00 EURO

---

## TIPO DEPOSITO

---

Tipo deposito Primo deposito

---

### A. RICHIEDENTE

---

**Cognome Nome/** B.E.E. TEAM SPA  
**Denominazione** Codice fiscale: 01483450209  
Indirizzo: ROMA (RM)  
cap 00144  
Natura Giuridica: Persona Giuridica

---

### C. MARCHIO

---

**Descrizione** IL MARCHIO E' COSTITUITO DALLA SCRITTA "BEE TEAM" DISPOSTA SU DUE RIGHE, CON "BEE" DI COLORE BLU (PANTONE 300 U) E "TEAM" DI COLORE GRIGIO ; DETTA SCRITTA E' PRECEDUTA DALL'IMMAGINE DI UNA SFERA LA CUI SUPERFICIE RAPPRESENTA UNA SCACCHIERA IN BIANCO E BLU DEFORMATA A SPIRALE. (FIGURATIVO A COLORI)

**Colori** BLU (PANTONE 300 U), BIANCO, E GRIGIO

**Immagine**



---

### E. CLASSI

---

Totale classi: 6

**Classe** 35 - PUBBLICITA; GESTIONE DI AFFARI COMMERCIALI; AMMINISTRAZIONE COMMERCIALE; LAVORI DI UFFICIO.

**Classe** 37 - COSTRUZIONE; RIPARAZIONE; SERVIZI D'INSTALLAZIONE.

**Classe** 38 - TELECOMUNICAZIONI.

**Classe** 40 - TRATTAMENTO DI MATERIALI.

**Classe** 42 - SERVIZI SCIENTIFICI E TECNOLOGICI E SERVIZI DI RICERCA E PROGETTAZIONE AD ESSI RELATIVI; SERVIZI DI ANALISI E DI RICERCHE INDUSTRIALI; PROGETTAZIONE E SVILUPPO DI HARDWARE E SOFTWARE.

**Classe** 45 - SERVIZI GIURIDICI; SERVIZI DI SICUREZZA PER LA PROTEZIONE DI BENI E PERSONE; SERVIZI PERSONALI E SOCIALI RESI DA TERZI DESTINATI A SODDISFARE NECESSITA INDIVIDUALI

---

### I. MANDATARIO ABILITATO PRESSO L'UIBM

---

**Mandatario** Numero iscrizione albo: 220  
**SARPI MAURIZIO**

**Denominazione** STUDIO FERRARIO  
**Studio** Indirizzo: ROMA (RM)  
VIA COLLINA 36 cap 00187

## L. ANNOTAZIONI SPECIALI

---

**Annotazione speciale** "LA TASSA PER IL DEPOSITO DELLA LETTERA DI INCARICO GENERALE E' STATA ASSOLTA CON RIFERIMENTO ALLA DOMANDA DI REGISTRAZIONE DEL MARCHIO "BEE CONSULTING" DEPOSITATA IN PARI DATA CON VERBALE NO. RM2011C007018".

## M. DOCUMENTAZIONE DICHIARATA

---

### Lista documenti **Immagine Marchio**

Numero esemplari allegati : 1  
Numero esemplari di cui si riserva la presentazione: 0  
Numero pagine per esemplare : 1

### **Attestato Versamento**

Numero esemplari allegati : 1  
Numero esemplari di cui si riserva la presentazione: 0  
Numero pagine per esemplare : 0

### **Lettera di Incarico/Autocertificazione**

Numero esemplari allegati : 1  
Numero esemplari di cui si riserva la presentazione: 0  
Numero pagine per esemplare : 1

**Versamento** Importo: 271,00  
**in euro**

**Copia autentica** Richiesta



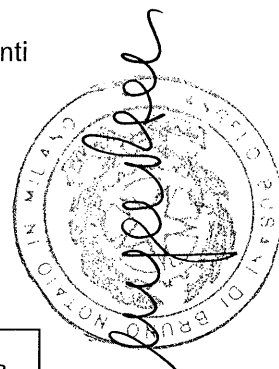



Alicante, 11/03/2019

Elisa Monaco  
Piazza Affari 2  
I-20123 milano  
ITALIA

Ricevuta di una domanda di Marchio dell'Unione europea e notifica dell'attribuzione di una data di deposito provvisoria,  
(articolo 30, paragrafo 2, e articoli 32 e 41, RMUE)

*Numero domanda:* 018033944  
*Tuo riferimento:*  
*Marchio* BE SHAPING THE FUTURE  
OF FINANCIAL SERVICES  
*Tipo di marchio:* Marchio figurativo con elementi  
verbal  
*Richiedente:* Be Think, Solve, Execute  
S.p.A.  
Viale dell'Esperanto n. 71  
00144 Roma  
ITALIA



	<p>Siamo lieti di informarla che la sua domanda sarà esaminata in modalità <b>Fast Track (Procedura rapida)</b>. Le attuali condizioni di Fast Track (Procedura rapida) nonché gli standard di tempestività su <a href="http://euipo.europa.eu/fasttrack">http://euipo.europa.eu/fasttrack</a></p>
---	--

La presente per comunicarVi che la vostra domanda in formato elettronico è stata ricevuta dall'Ufficio il 11/03/2019 e che ad essa è stato attribuito il numero di deposito sopra indicato. Tale numero dovrà comparire in tutta la corrispondenza relativa alla presente domanda e dovrà essere citato in ogni comunicazione all'Ufficio.

Se la domanda soddisfa i requisiti di cui all'articolo 32 RMUE, la data di deposito del marchio in oggetto sarà il 11/03/2019.

La tassa di deposito di base pari a EUR 850 deve essere ricevuta dall'Ufficio entro un mese dalla data di deposito della domanda. Se vuoi che la tua domanda venga trattata con la procedura Fast Track (procedura rapida) deve pagare immediatamente.

L101F (e-filing)

In presenza di più di una classe di prodotti e servizi, dovrai pagare una tassa supplementare per ogni classe. L'ammontare della tassa supplementare è pari a EUR 50 per la prima classe addizionale e a EUR 150 per ogni ulteriore classe addizionale.

Si rileva che, nel caso in cui si sia chiesto di preparare relazioni nazionali di ricerca, si deve pagare la tassa corrispondente di EUR 72. La pubblicazione della domanda avverrà unicamente una volta che si sono raccolte e comunicate tutte le relazioni di ricerca.

Si rammenta che non verrà inviata nessuna fattura.

Dipartimento Operazioni

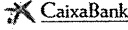

**Grazie per aver effettuato il deposito online: ti permette di risparmiare 150 EUR rispetto al modulo cartaceo**

Con la procedura accelerata Fast Track puoi **accelerare la pubblicazione dei tuoi marchi**.



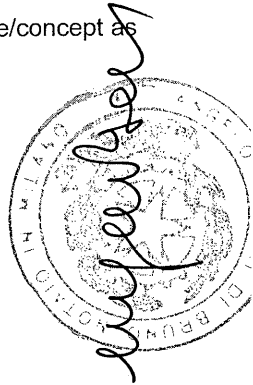
## BANK TRANSFER INSTRUCTIONS

Compili questo modello con il Suo nome, il conto bancario e la banca di destinazione selezionata (CaixaBank o Banco Santander) e lo presenti alla Sua banca.

From	NAME: _____ Bank account (IBAN): _____
To Bank*	<input type="checkbox"/>  CaixaBank Alicante (Spain) CAIXESBBXXX ES03 2100 2353 0107 0000 0888
	<input type="checkbox"/>  Banco Santander Alicante (Spain) BSCHEMMXXX ES08 0049 6659 0121 1622 4792
Amount	850 € (excluding bank charges)
Reference / Concept**	196KPPE0 / EUTM 018033944 / Rep ID 90401 /

\*Alcuni programmi informatici non accettano le tre XXX alla fine del codice BIC. In questo caso indichi CAIXESBB or BSCHEMM.

\*\*You may use a different document to instruct your bank however it is mandatory to use the exact reference/concept as indicated in this document.



Domanda di marchio dell'Unione europea

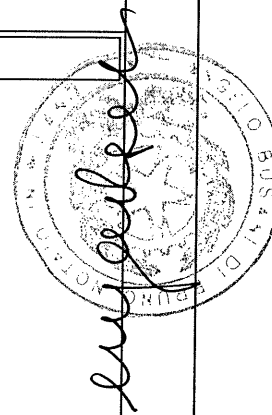
Data dell'avvenuta ricezione (GG/MM/AAAA)		Numero di pagine (compresa la presente)		
11/03/2019		6		
<b>Lingua</b>		Vostro riferimento:		
Prima lingua	Italiano			
Seconda lingua:	Inglese			
Desidero ricevere tutta la corrispondenza nella seconda lingua:	<input type="checkbox"/>			
Fornirò una traduzione della descrizione del marchio, se del caso, e dell'elenco dei prodotti e servizi nella seconda lingua.	<input type="checkbox"/>			
<b>Richiedente/i</b>				
	Numero del richiedente 1	ID richiedente EUIPO	989900	
Tipo richiedente:	Società			
Nome:	Be Think, Solve, Execute S.p.A.			
Forma giuridica:	Società per azioni			
Identificazione nazionale dell'impresa	01483450209			
Paese di registrazione:	ITALIA			
Indirizzo:	Viale dell'Esperanto n. 71			
Città:	Roma			
Stato/Provincia:				
Codice postale:	00144			
Paese:	ITALIA			
Indirizzo per la corrispondenza:	Be Think, Solve, Execute S.p.A. Viale dell'Esperanto n. 71 Roma, 00144 ITALIA			
Numero di telefono:	00 39 54248601			
Numero di fax:	00 39 0654248698			
Indirizzo di posta elettronica:	be@legalmail.it			
Sito web:	https://www.be-tse.it/it/			
<b>Rappresentante/i</b>				
	Rappresentante ID 1	ID rappresentante EUIPO	90401	
Tipo di rappresentante:	Rappresentante dipendente			
Nome:	Elisa Monaco			
Nazionalità	ITALIA			
Indirizzo:	Piazza Affari 2			
Città:	milano			
Stato/Provincia:				
Codice postale:	20123			
Paese:	ITALIA			

<b>Rappresentante/i</b>	
Indirizzo per la corrispondenza:	Elisa Monaco Piazza Affari 2 I-20123 milano ITALIA
Numero di telefono:	00360293473024
Numero di fax:	
Indirizzo di posta elettronica:	e.monaco@be-tse.it
Sito web:	www.be-tse.it

<b>Marchio</b>	
Tipo di marchio:	Marchio figurativo con elementi verbali
Rappresentazione del marchio:	Allegato 1
Elemento/i verbale/i del marchio:	BE SHAPING THE FUTURE OF FINANCIAL SERVICES
Rivendicazione di colore ai fini della rivendicazione di priorità in altri uffici:	

**Elenco di prodotti e servizi**

Classe	Prodotti e servizi	Lingua
35	Assistenza nella gestione degli affari; Analisi del prezzo di costo; Diffusione di annunci pubblicitari; Verifica di conti; Servizi di consulenza per l'organizzazione e la gestione degli affari; Consulenza per la gestione degli affari; Perizie in materia di affari; Ricerche di mercato; Valutazioni in affari commerciali; Servizi di consulenza per l'organizzazione degli affari; Ricerche per affari; Servizi di consulenza per la gestione degli affari; Ricerche di marketing; Consultazione professionale di affari; Previsioni economiche; Informazioni di affari; Gestione di affari per conto di artisti; Compilazione di informazioni in banche dati informatiche; Sistemazione di informazioni in banche dati informatiche; Servizi di comparazione dei prezzi; Trattamento amministrativo di ordinazioni d'acquisti; Servizi di subappalto [assistenza commerciale]; Elaborazione di statistiche; Gestione aziendale per conto degli sportivi; Marketing; Negoziazione e conclusione di transazioni commerciali per conto terzi; Aggiornamento e manutenzione dei dati in banche dati informatiche; Informazioni commerciali diffuse tramite siti web; Progettazione di materiale pubblicitario; Negoziazione di contratti di affari per conto di terzi; Servizi di intelligenza di mercato.	IT



**Relazioni**

Relazione di ricerca nazionale   
 Relazione di ricerca dell'Unione europea

**Tasse**

Paga mediante:	Bonifico bancario
Tassa di base	850,00
Tassa per ricerca nazionale	
Extra Class Fee:	
Totale:	850,00

**Firma**

Nome e cognome	Funzione ricoperta dal firmatario
Elisa Monaco	Rappresentante dipendente

**Allegati**

Allegato 1



DOMANDA DI REGISTRAZIONE PER MARCHIO D'IMPRESA O RINNOVO CON MODIFICHE

302016000026845

N°

Al Ministero dello Sviluppo Economico  
DG-LC-UIBM



1. DATI IDENTIFICATIVI DELLA DOMANDA

1.1 TIPO DI DEPOSITO Primo deposito/Rinnovo (P/R)  P

1.2 TIPOLOGIA PRIMO DEPOSITO Ordinaria, Divisionale, Comunitaria (O/D/C)  O

Per tipologia Primo deposito Divisionale: N. domanda di riferimento

Per tipologia Primo deposito Comunitaria: N. domanda comunitaria  e Data domanda comunitaria

Per Rinnovo con modifiche: N. domanda da rinnovare  Data rinnovo prevista  in ritardo con sovrattassa (Sì/No)

1.3 TIPO DI MARCHIO Individuale/Collettivo (I/C)  I  (da compilare solo nel caso di primo deposito)

1.4 NATURA DEL MARCHIO Denominativo (D)/Figurativo (F)  F

1.5 RIFERIMENTO A USO DEL DEPOSITANTE

1.6 DENOMINAZIONE

"BE THINK, SOLVE, EXECUTE ~~S.P.A.~~"  
~~IN BREVE "BE S.P.A."~~

1.7 DESCRIZIONE

IL MARCHIO E' COSTITUITO DALLA SCRITTA "BE THINK, SOLVE, EXECUTE" DISPOSTA SU DUE RIGHE, CON "BE" DI COLORE NERO E "THINK, SOLVE, EXECUTE" DI COLORE GRIGIO; DETTA SCRITTA E' PRECEDUTA DALL'IMMAGINE DI UNA SFERA LA CUI SUPERFICIE RAPPRESENTA UNA SCACCHIERA IN BIANCO E BLU DEFORMATA A SPIRALE (FIGURATIVO A COLORI)

1.8 COLORI RIVENDICATI Descrizione/Codice (D/C)  C

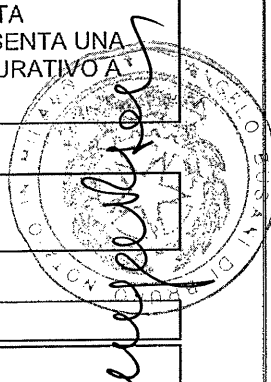
Descrizione

BLU, NERO, GRIGIO E BIANCO

Codice (Pantone/HREX/RAL/RGB)

PANTONE 2728

QUADRIMONIA c 96/m 69/y 0/k 0



2. CLASSIFICAZIONE

CLASSE	ELENCO DEI PRODOTTI O DEI SERVIZI
36	CONSULENZA IN MATERIA FINANZIARIA
42	SERVIZI DI CONSULENZA IN TECNOLOGIE INFORMATICHE [IT]; SERVIZI DI CONSULENZA TECNOLOGICA; SERVIZI DI CONSULENZA INFORMATICA

FIRMA DEL RICHIEDENTE

DOMANDA DI REGISTRAZIONE PER MARCHIO D'IMPRESA O RINNOVO CON MODIFICHE

N° 302016000026845

3. PRIORITA' (solo se si intende rivendicare la data di deposito di una precedente domanda estera o di una esposizione)

Nazione/Ente	Tipo di priorità	Numero di domanda/Esposizione	Data della priorità

4. RICHIEDENTE

PERSONA FISICA

Codice fiscale

Cognome

Comune di nascita

Comune di residenza

Partecipazione ai diritti nella misura del %

Nome

Nazione di nascita

Nazione di residenza

Codice fiscale

Cognome

Comune di nascita

Comune di residenza

Partecipazione ai diritti nella misura del %

Nome

Nazione di nascita

Nazione di residenza

Codice fiscale

Cognome

Comune di nascita

Comune di residenza

Partecipazione ai diritti nella misura del %

Nome

Nazione di nascita

Nazione di residenza

PERSONA GIURIDICA

C.F o P.IVA  Partecipazione ai diritti nella misura del %

Tipo società

Denominazione

Nazione sede legale

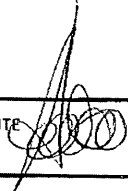
C.F o P.IVA

Partecipazione ai diritti nella misura del %

Tipo società

Denominazione

Nazione sede legale

FIRMA DEL RICHIEDENTE 

N° 302016000026845

5. DOMICILIO ELETTIVO

Cognome			Nome		
Denominazione	"BE THINK, SOLVE, EXECUTE S.P.A." IN BREVE "BE S.P.A."				
Indirizzo	VIALE DELL'ESPERANTO 71				
Comune	ROMA	Cap	00144	Provincia	RM
Email o PEC	be@legalmail.it				

6. DOCUMENTAZIONE ALLEGATA O CON RISERVA DI PRESENTAZIONE

Esemplare del marchio



Think, Solve, Execute

Dettaglio specifico del marchio

Rappresentazione del marchio

Regolamento marchi collettivi

Autorizzazione o atto di cessione

Documento di priorità con traduzione in lingua italiana

N° fogli aggiuntivi per i seguenti paragrafi

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Richiesta copia autentica (SI/No)

SI

Numero pagine totali

AL/RI/AS

N.

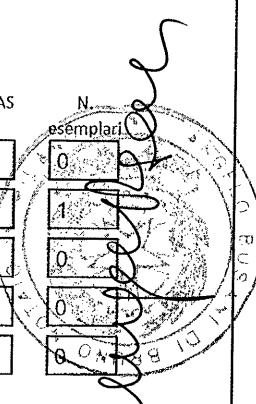
esemplari

AS	0
AL	1
AS	0
AS	0
AS	0

\* AL = Allegato

RI = Riserva

AS = Assente



FIRMA DEL RICHIEDENTE

*[Handwritten signature]*

VERBALE DI PRESENTAZIONE

Numero di domanda

302016000026845

CCIAA di

Roma Sigla  $\text{\textcircled{R}}$

In data

15 MAR 2016

è stata a me presentata la domanda di cui sopra corredata da N°

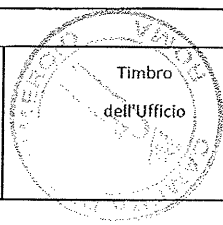
fogli aggiuntivi

Annotazioni dell'Ufficiale rogante

Il depositante

*[Handwritten signature]*

Timbro dell'Ufficio



L'Ufficiale rogante

UFFICIALE ROGANTE  
*Rosalba Padone*

REPUBLIC OF THE PHILIPPINES  
DEPARTMENT OF EDUCATION  
BUREAU OF EDUCATION  
DIVISION OFFICE - CAGAYAN DE ORO  
CAGAYAN DE ORO, CAGAYAN



**STATUTO**  
**DENOMINAZIONE - OGGETTO - SEDE - DURATA**

**ART.1**

È costituita una Società per azioni sotto la denominazione: "Be Shaping the Future S.p.A." in breve "Be S.p.A" senza vincoli di rappresentazione grafica.

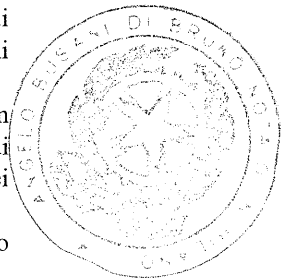
**ART. 2**

La Società ha per oggetto:

- la produzione e la prestazione per conto di banche, imprese private in genere ed enti pubblici, di servizi tecnici relativi alla gestione ed al trattamento di documenti in genere, sia di natura cartacea che elettronica, ivi inclusi: (i) la realizzazione di sistemi di sicurezza fisica quali impianti di videosorveglianza, controllo accessi, controllo del traffico, controllo di accessi a zone a traffico limitato, rilevazione della velocità ed integrazione e manutenzione degli stessi; (ii) la realizzazione e la messa in sicurezza delle reti di trasmissione dati, telefoniche, satellitari, modulari, dedicate e fisse, nonché a tali fini l'attività di noleggio, di assunzione e concessione di rappresentanze e l'acquisizione, il trattamento e la valorizzazione di insiemi di dati con finalità di analisi, indicazione e supporto all'attività della propria clientela nei settori del marketing, della gestione del rischio e dell'analisi di sistemi complessi anche ai fini di elaborazioni predittive di fenomeni o eventi rilevanti;
- la consulenza per l'impianto e la gestione di "Centri di elaborazione Dati"; l'attività di "business consulting" nei settori dell'organizzazione, del marketing, della gestione d'azienda, dei "sistemi di operations" o dei grandi programmi di trasformazione e cambiamento;
- la produzione di servizi inerenti al trasporto di documenti, la produzione di servizi di archiviazione fisica di qualunque tipo di documento o sostitutiva con opportuni supporti elettronici, nonché la relativa attività di consulenza;
- la produzione di servizi strumentali all'attività bancaria e parabancaria anche in settori collaterali che abbiano l'obiettivo di supportare lo sviluppo di nuove linee di prodotti finanziari/assicurativi anche attraverso la combinazione di esperienze nei settori dell'industria, dell'entertainment o della gestione della cosa pubblica;
- la consulenza informatica in genere, compresa l'analisi, la programmazione, lo sviluppo e la manutenzione di sistemi informativi;
- la manutenzione di impianti hardware, nonché la gestione di elaborazione dati per conto terzi;
- la commercializzazione di procedure informatiche sia sviluppate in proprio che prodotte da terzi;
- tutte le attività complementari, accessorie, collegate, strumentali a, o dalle stesse derivanti da, quanto precede tra le quali lo svolgimento di attività di formazione, organizzazione e realizzazione di convegni, corsi, meeting, seminari e moduli formativi per professionisti, imprese, privati, associazioni ed enti pubblici e privati nonché loro dipendenti e collaboratori;
- lo svolgimento di programmi di "Corporate Social Responsibility" nel supporto ad iniziative con significativo impatto sociale nei settori dell'istruzione, dell'assistenza, alle fasce più deboli o mirate allo sviluppo del tessuto economico sociale delle aree in cui il Gruppo svolge la propria attività.

La Società ha inoltre per oggetto l'esercizio delle attività:

- a. di assunzione di partecipazioni, anche in consorzi o raggruppamenti di imprese in Italia ed all'estero;
- b. di coordinamento finanziario commerciale e tecnico-amministrativo delle società del gruppo;
- c. di concessione di finanziamenti sotto qualsiasi forma limitatamente alle società del gruppo;
- d. servizi di incasso, pagamento e trasferimento di fondi nell'interesse della società e del gruppo. Le predette attività non potranno in alcun caso essere svolte nei



confronti del pubblico, ma solo nei confronti di società controllanti, controllate, collegate o controllate da una stessa controllante e comunque all'interno di un medesimo gruppo.

La società può inoltre compiere tutte le operazioni commerciali, bancarie, industriali e finanziarie, mobiliari e immobiliari, ritenute dall'organo amministrativo necessarie o utili per il conseguimento dell'oggetto sociale, incluso ricorrere a qualsiasi forma di finanziamento con banche, società e privati, prestare avvalli, fidejussioni e ogni altra forma di garanzia, anche reale, nell'interesse proprio e di società del gruppo e, in ogni caso, non nei confronti del pubblico.

Sono espressamente esclusi l'esercizio di attività oggetto di riserva di legge e lo svolgimento in via professionale e nei confronti del pubblico di servizi d'investimento e di attività bancaria e finanziaria ai sensi rispettivamente del Decreto Legislativo 24 febbraio 1998 n. 58 ss. mm. i.i. e del Decreto Legislativo 1 settembre 1993, n. 385 e delle relative disposizioni di attuazione.

#### **ART.3**

La Società ha sede legale in Roma. La Società potrà costituire o sopprimere sedi secondarie in Italia e all'estero ai sensi dell'art. 17 dello statuto. Inoltre, potrà impiantare e sopprimere agenzie e uffici di rappresentanza in Italia ed all'estero. Il domicilio dei Soci, per quanto attiene ai loro rapporti con la Società, si intende, a tutti gli effetti di legge, quello risultante dal libro dei Soci.

#### **ART.4**

La durata della Società è fissata fino al 31 dicembre 2050 e potrà essere prorogata con deliberazione dall'Assemblea.

### **IL CAPITALE**

#### **ART.5**

Il capitale sociale è fissato in Euro 27.109.164,85 (ventisettemilioni centonovemila centosessantaquattro virgola ottantacinque) diviso in numero 134.897.272 (centotrentaquattromilioni ottocentonovantasettemila duecentosettantadue) azioni ordinarie prive di valore nominale.

L'Assemblea può attribuire al Consiglio di amministrazione la facoltà di aumentare il capitale sociale ai sensi dell'art. 2443 del codice civile.

L'Assemblea straordinaria del 17 luglio 2012 ha deliberato di aggiornare la Deliberazione della precedente Assemblea straordinaria del 28 (ventotto) aprile 2011 (duemilaundici) che ha delegato il Consiglio di Amministrazione ad aumentare il capitale sociale mediante emissione di azioni ordinarie, con esclusione del diritto di opzione, a servizio del pagamento, secondo facoltà attribuita al Consiglio di Amministrazione, mediante vincolo di reinvestimento dei corrispettivi di quote di capitale di società che saranno in futuro individuate, la cui acquisizione risulti strategica ai fini del migliore perseguimento dei progetti imprenditoriali del gruppo; del pagamento, secondo facoltà attribuita al Consiglio di Amministrazione, mediante vincolo di sottoscrizione, del saldo di quote di capitale di società già interamente acquisite e successivamente incorporate per fusione in società del gruppo interamente possedute dalla capogruppo, in corso di definizione e da acquisire, modificando l'importo quantitativo dell'aumento del capitale nominale e il numero dei titoli azionari emettabili: quanto all'importo dell'aumento del capitale nominale fissandolo nella percentuale massima consentita dall'art. 2441, comma quarto, del codice civile pari al 10% del capitale sottoscritto e interamente liberato che sarà accertato alla data di assunzione da parte del Consiglio di Amministrazione della o delle successive deliberazioni di aumento e conseguente emissione di nuove azioni con esclusione del diritto di opzione e quanto ai numeri dei titoli azionari emettabili delegando lo stesso Consiglio di Amministrazione a stabilirne la misura in occasione della o delle successive deliberazioni di esecuzione dell'aumento in misura tale da soddisfare, e comunque rispettare, il limite massimo dell'aumento del capitale sociale nominale come sopra accertato alla data, nonché prorogando il termine di esecuzione dell'aumento riservato sino al 31 (trentuno) dicembre 2014 (duemilaquattordici). Resta confermata ogni altra previsione e prescrizione già detta nella Deliberazione qui

adeguata.

## **AZIONI**

### **ART. 6**

Il Capitale può essere aumentato anche con emissione di azioni privilegiate od aventi diritti diversi da quelli delle preesistenti azioni. Il capitale sociale può essere aumentato anche mediante conferimento in natura e/o di crediti. In base a formale deliberazione del Consiglio di Amministrazione i Soci potranno versare somme in conto capitale alla Società.

La Società ha facoltà di raccogliere, presso i propri Soci e nel rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti, i fondi necessari per il conseguimento dell'oggetto sociale.

I finanziamenti con diritto a restituzione della somma versata potranno essere effettuati a favore della Società esclusivamente dai Soci che risultino iscritti nel Libro Soci da almeno tre mesi e che detengano una partecipazione al capitale sociale pari almeno al due per cento dell'ammontare del capitale nominale quale risulta dall'ultimo bilancio approvato e comunque nel rispetto della normativa vigente.

Il diritto di opzione, anche negli aumenti di capitale e servizio dell'emissione di obbligazioni convertibili, può essere escluso nei limiti e secondo le condizioni previsti dall'art. 2441, quarto comma, secondo periodo, del Codice Civile.

### **ART. 7**

Le azioni sono nominative ma potranno essere trasformate al portatore ove la legge lo consentisse e sono liberamente trasferibili, in conformità con le prescrizioni di legge. Oltre alle azioni ordinarie, la Società ha facoltà di emettere, nel rispetto dei requisiti di legge, categorie di azioni fornite di diritti diversi.

La Società può altresì emettere le speciali categorie di azioni previste dall'art. 2349, primo comma del codice civile. La Società può emettere nel rispetto dei requisiti di legge strumenti finanziari.

L'emissione di strumenti finanziari è disposta con delibera dall'Assemblea straordinaria che determina le caratteristiche, disciplinandone condizioni di emissione, diritti amministrativi e/o patrimoniali, sanzioni in caso di inadempimento delle prestazioni apportate, nonché modalità di trasferimento, circolazione e rimborso.

La Società può altresì emettere gli strumenti finanziari previsti dall'articolo 2349, secondo comma, del codice civile. La Società, con deliberazione del Consiglio di Amministrazione, può emettere obbligazioni nel rispetto dei requisiti di legge.

La Società con deliberazione dell'Assemblea straordinaria, può anche emettere obbligazioni convertibili o warrants nel rispetto dei requisiti di legge.

## **ASSEMBLEE**

### **ART. 8**

L'Assemblea, legalmente costituita, rappresenta l'universalità dei Soci e le sue deliberazioni, prese in conformità alla legge ed allo Statuto, obbligano tutti i Soci anche se assenti o dissenzienti.

L'Assemblea è ordinaria e straordinaria ai sensi di legge.

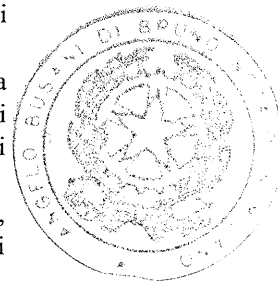
Essa può essere convocata anche fuori dalla sede sociale, purché in Italia, mediante avviso da pubblicarsi ai sensi dell'art. 2366, secondo comma, codice civile e art. 125-bis TUF.

L'assemblea ordinaria deve essere convocata almeno una volta l'anno entro 120 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale. Tuttavia, quando ne ricorrano le condizioni di legge, l'Assemblea ordinaria può venire convocata entro 180 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale.

### **ART. 9**

Le Assemblee sono convocate a cura del Consiglio di Amministrazione, ovvero anche dal Collegio Sindacale nelle ipotesi di legge. Previa comunicazione al Presidente del Consiglio di Amministrazione, esse possono inoltre essere convocate da almeno due membri del Collegio Sindacale.

Il Consiglio di Amministrazione convoca senza ritardo l'Assemblea a richiesta dei Soci secondo le modalità e i termini di cui all'art. 2367 del codice civile.



#### **ART. 10**

L'Assemblea è presieduta dal Presidente del Consiglio di Amministrazione, o da altra persona designata dall'Assemblea. L'Assemblea nominerà un segretario anche non Socio.

#### **ART. 11**

Sono legittimati all'intervento in Assemblea coloro ai quali spetta il diritto di voto ai sensi dell'art. 83-sexies TUF. Coloro ai quali spetta il diritto di voto possono farsi rappresentare in Assemblea ai sensi dell'art. 2372 codice civile e 135-novies TUF.

Il Consiglio di Amministrazione preciserà nell'avviso di convocazione le modalità di notifica elettronica delle deleghe di voto.

Spetta al presidente dell'Assemblea constatare il diritto di intervento ad essa anche in ordine al rispetto delle disposizioni relative alla rappresentanza per delega.

#### **ART. 12**

I verbali delle Assemblee sono redatti, approvati e firmati dal presidente e dal Segretario, salvo le disposizioni di legge che prescrivono la redazione notarile dei verbali.

#### **ART. 13**

Ogni azione dà diritto a un voto.

#### **ART. 14**

L'Assemblea ordinaria è validamente costituita e delibera in prima, seconda e nelle successive convocazioni secondo le maggioranze rispettivamente previste dalle disposizioni di legge.

L'Assemblea straordinaria è validamente costituita secondo le maggioranze rispettivamente previste dalle disposizioni di legge e delibera in prima, seconda e nelle successive convocazioni con il voto favorevole di almeno il 75% del capitale sociale rappresentato in assemblea.

### **ORGANO AMMINISTRATIVO**

#### **ART. 15**

La Società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto, alternativamente, da un numero di 9 (nove), 11 (undici) o 13 (tredici) membri, secondo la determinazione che verrà di volta in volta assunta dall'Assemblea al momento della nomina dei componenti del Consiglio di Amministrazione. A tal fine, ai Soci presenti e legittimati al voto in assemblea sarà data la possibilità di scegliere tra le tre possibili composizioni del Consiglio di Amministrazione e si riterrà approvata la composizione che sia stata votata dalla percentuale più alta del capitale ordinario.

La nomina del Consiglio di Amministrazione avviene da parte dell'Assemblea sulla base di liste presentate dai Soci, secondo la procedura di cui ai commi seguenti, fatte comunque salve diverse ed ulteriori disposizioni previste da inderogabili norme di legge o regolamentari.

Tutti gli Amministratori devono essere in possesso dei requisiti di eleggibilità, professionalità ed onorabilità previsti dalla legge e da altre disposizioni applicabili. Ai sensi dell'art. 147-ter, comma 4, del D. Lgs. 58/98 e ss. mm. e ii. (il TUF), almeno due Amministratori dovranno inoltre possedere i requisiti di indipendenza ivi richiesti. Gli Amministratori nominati debbono comunicare senza indugio alla Società l'eventuale perdita dei citati requisiti di indipendenza e onorabilità nonché la sopravvenienza di cause di ineleggibilità o incompatibilità. Il venir meno dei requisiti di indipendenza quali sopra definiti in capo ad un Amministratore non ne determina la decadenza se tali requisiti permangono in capo al numero minimo di Amministratori che devono possederli secondo la normativa vigente o secondo codici di comportamento a cui la Società abbia dichiarato di aderire. Possono presentare una lista per la nomina degli Amministratori i Soci che, da soli o congiuntamente con altri, al momento del deposito di cui al comma successivo, detengano una quota di partecipazione almeno pari a quella minima stabilita dalla Consob ai sensi dell'articolo 147-ter, comma 1, del TUF.

Le liste sono depositate presso la sede sociale almeno venticinque giorni prima di quello previsto per l'Assemblea chiamata a deliberare sulla nomina degli Amministratori.

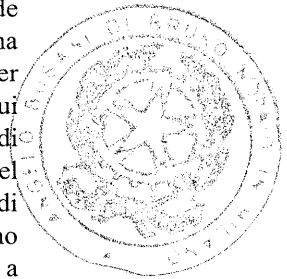
Le liste prevedono un numero di candidati non superiore a 13 (tredici), ciascuno abbinato ad un numero progressivo. Ogni lista deve contenere ed espressamente indicare, con un numero progressivo non superiore a nove, almeno due Amministratori indipendenti ex art. 147-ter, comma 4, del TUF. In ciascuna lista debbono inoltre essere espressamente indicati, se del caso, gli Amministratori in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dai codici di comportamento redatti da società di gestione di mercati regolamentati o da associazioni di categoria. Qualora siano applicabili criteri inderogabili di riparto tra generi, ciascuna lista che presenti almeno tre candidati deve contenere un numero di candidati del genere meno rappresentato almeno pari al minimo richiesto dalla disciplina di volta in volta vigente.

Le liste inoltre contengono, anche in allegato: (i) le informazioni relative all'identità dei Soci che le hanno presentate; (ii) un'esauriente informativa sulle caratteristiche personali e professionali dei candidati; (iii) una dichiarazione dei candidati contenente la loro accettazione della candidatura e l'attestazione del possesso dei requisiti previsti dalla legge, nonché dei requisiti di indipendenza, ove indicati come Amministratori indipendenti ex art. 147-ter del TUF o come Amministratori indipendenti ai sensi dei predetti codici di comportamento. La titolarità della percentuale di capitale sociale richiesto per la presentazione della lista è determinata avendo riguardo alle azioni che risultano registrate a favore del Socio o, collettivamente, del Socio, che abbia/abbiano presentato la lista nel giorno in cui questa è depositata presso la Società, con riferimento al capitale sociale sottoscritto alla medesima data. La relativa attestazione può essere comunicata alla Società anche successivamente al deposito della lista purché sia fatta pervenire alla Società entro il termine previsto per la pubblicazione delle liste da parte della Società.

Le liste sono messe a disposizione del pubblico, a cura della Società, presso la sede sociale, sul sito internet e con le altre modalità previste dalla vigente disciplina normativa e regolamentare, almeno ventuno giorni prima di quello fissato per l'Assemblea in prima o unica convocazione. La mancanza di uno degli allegati di cui sopra o la mancata presentazione della attestazione della titolarità della percentuale di capitale sociale richiesto per la presentazione della lista comportano l'inefficacia del deposito della lista, che si considera come mai presentata. In caso di presentazione di una pluralità di liste, queste non devono essere collegate in alcun modo, nemmeno indirettamente tra di loro. Pertanto, ogni Socio non può presentare o concorrere a presentare, neppure per interposta persona o fiduciaria, più di una lista. Inoltre, non possono presentare o concorrere a presentare più di una lista i Soci che siano considerati tra loro collegati ai sensi delle applicabili disposizioni di legge e regolamentari di volta in volta vigenti. In caso di violazione di queste regole non si terrà conto del voto del Socio rispetto ad alcuna delle liste presentate. Un candidato può essere presente in una sola lista, a pena di ineleggibilità.

All'elezione dei componenti del Consiglio di Amministrazione si procede come segue:

- A) nel caso in cui sia stata presentata una sola lista, i componenti del Consiglio di Amministrazione saranno tutti tratti da tale lista;
- B) nel caso in cui siano presentate due o più liste:
  - i. da ciascuna delle liste (le Altre Liste) che abbiano ottenuto, rispettivamente, il secondo, il terzo e il quarto più alto numero di voti, purché non siano collegate in alcun modo, neppure indirettamente, tra di loro e/o con la lista che abbia ottenuto il più alto numero di voti (la Lista di Maggioranza), sarà tratto il candidato indicato con il primo numero di ciascuna delle Altre Liste, essendo pertanto inteso che in tale modo sarà tratto un numero di amministratori compreso tra un minimo di uno (nel caso in cui siano state presentate solo due liste) ed un massimo di tre (nel caso in cui siano state presentate quattro o più liste);
  - ii. dalla Lista di Maggioranza verranno tratti i rimanenti componenti del Consiglio di Amministrazione, nel numero previamente stabilito dall'Assemblea; risulteranno eletti, in tali limiti numerici, i candidati nell'ordine progressivo



indicato nella lista.

Nel caso di parità di voti tra una o più liste, al fine di determinare la graduatoria delle liste medesime si procederà a nuova votazione da parte dell'Assemblea, mettendo ai voti solo tali liste.

Ai fini di quanto sopra, per più alto numero di voti deve intendersi voti che rappresentino il più alto numero di azioni.

Qualora, per effetto dell'applicazione di quanto previsto ai commi precedenti, non risulti rispettata l'eventuale quota minima del genere meno rappresentato di volta in volta applicabile, allora:

- (a) in luogo dell'ultimo candidato del genere più rappresentato della Lista di Maggioranza, si intenderà eletto il successivo candidato del genere meno rappresentato della stessa lista, ovvero nel caso in cui ciò non fosse possibile ed in ogni caso nel caso in cui ciò non fosse sufficiente ad assicurare il rispetto dell'eventuale quota minima del genere meno rappresentato;
- (b) in luogo del candidato che appartenga al genere più rappresentato tratto dalla prima delle Altre Liste, il primo candidato del genere meno rappresentato secondo l'ordine progressivo non eletto di tale Altra Lista. A tale procedura di sostituzione si farà luogo sino a che non sia assicurata la composizione del Consiglio di Amministrazione conforme alla disciplina pro tempore vigente inerente l'equilibrio tra generi. Qualora detta procedura non assicuri il risultato da ultimo indicato, la sostituzione avverrà con delibera assunta dall'Assemblea a maggioranza dei voti, previa presentazione di candidature di soggetti appartenenti al genere meno rappresentato.

Qualora, a seguito dell'applicazione della procedura sopra descritta non risultasse nominato il numero di Amministratori indipendenti minimo previsto dalla legge, l'Amministratore indipendente mancante o, a seconda dei casi, gli Amministratori indipendenti mancanti, verranno eletti come segue:

- (a) in luogo dei candidati non indipendenti tratti dalla Lista di Maggioranza come ultimi in ordine progressivo, saranno eletti i primi candidati indipendenti risultati non eletti dalla stessa lista ovvero nel caso in cui ciò non fosse possibile ed in ogni caso nel caso in cui ciò non fosse sufficiente ad assicurare l'elezione del numero richiesto di Amministratori indipendenti;
- (b) in luogo del candidato non indipendente tratto dalla prima delle Altre Liste, il primo candidato indipendente secondo l'ordine progressivo non eletto da tale lista.

A tale procedura di sostituzione si farà luogo sino a che il Consiglio di Amministrazione risulti composto da un numero di Amministratori indipendenti pari almeno al numero previsto dalla legge ovvero da regolamenti, istruzioni o codici di comportamento redatti da società di gestione del mercato a cui le azioni della società sono ammesse, a cui la società sia assoggetta o a cui la società dichiara di aderire. Qualora detta procedura non assicuri il risultato da ultimo indicato, la sostituzione avverrà con delibera assunta dall'Assemblea a maggioranza dei voti, previa presentazione di candidature di soggetti in possesso dei citati requisiti.

Gli Amministratori possono essere anche non soci e durano in carica tre esercizi e scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica. Essi sono rieleggibili.

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

- (a) il Consiglio di Amministrazione procederà alla sostituzione nell'ambito degli appartenenti alla medesima lista cui apparteneva l'Amministratore cessato e l'Assemblea delibererà, con le maggioranze di legge, rispettando lo stesso criterio;
- (b) qualora non residuino nella predetta lista candidati non eletti in precedenza ovvero candidati con i requisiti richiesti, o comunque quando per qualsiasi

ragione non sia possibile rispettare quanto disposto nella lettera (a), il Consiglio di Amministrazione provvederà alla sostituzione, così come successivamente provvederà l'Assemblea, con le maggioranze di legge senza voto di lista.

In ogni caso, il Consiglio di Amministrazione e l'Assemblea procederanno alla nomina in modo da assicurare la presenza di Amministratori indipendenti nel numero complessivo minimo richiesto dalla legge, regolamenti e relative istruzioni pro tempore vigenti, ovvero regolamenti, istruzioni o codici di comportamento redatti da società di gestione del mercato a cui le azioni della società sono ammesse a cui la società sia assoggetta o a cui la società dichiara di aderire, fermo il rispetto del requisito di equilibrio tra i generi sopra indicato, ove richiesto dalle disposizioni di legge e regolamentari pro-tempore vigenti.

Qualora venga a cessare la maggioranza degli Amministratori, deve intendersi dimissionario l'intero Consiglio di Amministrazione con effetto dal momento della sua ricostituzione, che avverrà secondo la procedura prevista dal presente articolo 15.

Il Consiglio di Amministrazione elegge tra i propri componenti un Presidente, da individuarsi tra i componenti del Consiglio tratti dalla Lista di Maggioranza, ai sensi del presente articolo 15, che dura in carica per tutta la durata del suo mandato di Amministratore.

Per la validità delle deliberazioni del Consiglio di Amministrazione valgono le norme di cui all'art. 2388 del codice civile, fermo restando che le deliberazioni relative alle seguenti materie:

- i. ogni questione concernente investimenti e/o disinvestimenti di importo superiore a Euro 10.000.000 ovvero, se inferiore, all'importo corrispondente al 20% dell'attivo patrimoniale della Società, quale risultante dall'ultimo bilancio approvato;
- ii. approvazione del budget e del business plan della Società (che dovranno essere comprensivi del piano di investimenti e del piano finanziario);
- iii. proposte di modifiche dello statuto sociale, da sottoporre all'Assemblea dei Soci, saranno validamente adottate con il voto favorevole di un numero di Consiglieri pari al numero di Consiglieri presenti, ridotto di 1 (una) unità.

Esso viene convocato dal presidente, o, in caso di sua assenza o impedimento, dagli Amministratori delegati, ove nominati, periodicamente ovvero ogni qual volta ciò sia reputato opportuno o quando ne sia fatta richiesta da almeno due Amministratori.

Il Consiglio di Amministrazione e, ove costituito, il Comitato esecutivo, possono altresì essere convocati, previa comunicazione al Presidente del Consiglio di Amministrazione, da almeno due sindaci. Il Consiglio viene convocato con avviso da inviarsi agli Amministratori ed ai Sindaci, almeno sette giorni prima dell'adunanza contenente una sommaria indicazione degli argomenti da trattare.

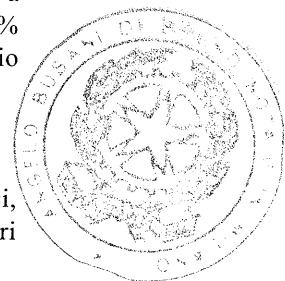
In caso di urgenza il termine può essere più breve, ma non inferiore a due giorni.

La convocazione viene fatta nei termini sopra previsti, mediante invio a ciascun amministratore e sindaco effettivo di lettera raccomandata, telegramma, telefax, o messaggio di posta elettronica con conferma della avvenuta ricezione della convocazione.

In difetto di avviso, il Consiglio sarà legittimamente costituito con la presenza della maggioranza dei suoi componenti e della maggioranza dei membri del Collegio Sindacale, purché tutti i membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale, aventi diritto all'intervento, siano stati informati della riunione e dei punti all'ordine del giorno, e gli eventuali assenti abbiano espresso per iscritto, tramite lettera, facsimile, messaggio di posta elettronica o altro mezzo idoneo, di non opporsi alla trattazione degli argomenti all'ordine del giorno della riunione.

Il Consiglio di Amministrazione si riunisce nella sede sociale o altrove, purché in un paese dell'Unione Europea.

Le riunioni del Consiglio di Amministrazione possono essere tenute anche per video o tele conferenza, purché di ciò venga data notizia nell'avviso di convocazione a condizione che tutti i partecipanti possano essere identificati e sia loro consentito



seguire la discussione ed intervenire in tempo reale alla trattazione degli argomenti all'ordine del giorno e di ricevere, trasmettere e visionare documenti, e sia garantita la contestualità dell'esame e della deliberazione. Verificandosi tali requisiti, il Consiglio di Amministrazione si considera tenuto nel luogo in cui si trova il Presidente e dove pure trovasi il Segretario onde consentire la stesura e sottoscrizione del verbale. Delle riunioni del Consiglio dovrà essere redatto apposito verbale.

#### **ART. 16**

Il Consiglio può nominare tra i suoi componenti uno o più Amministratori Delegati o un Comitato Esecutivo composto dal Presidente e da non più di altri quattro amministratori, o conferire speciali incarichi a singoli Amministratori, fissandone le attribuzioni e retribuzioni a norma di legge, il tutto ai sensi e nei limiti dell'art. 2381 del codice fiscale.

Le riunioni del Comitato Esecutivo possono essere tenute anche per teleconferenza o videoconferenza.

Le cariche di presidente e vicepresidente sono cumulabili con quelle di Amministratore Delegato. Gli Amministratori Delegati e, ove nominato il Comitato Esecutivo, riferiscono al Consiglio di Amministrazione delle attività svolte nell'esercizio delle deleghe loro attribuite periodicamente ed almeno ogni trimestre in coincidenza della riunione del Consiglio.

Il Consiglio può pure nominare Direttori.

Il Consiglio di Amministrazione nomina un dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, di cui all'art. 154-bis del TUF, previo parere obbligatorio del Collegio Sindacale.

Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari scade insieme al Consiglio di Amministrazione che lo ha nominato. Prima di tale scadenza il Consiglio di Amministrazione può revocarlo per giusta causa, sentito il parere del Collegio Sindacale.

Il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari deve possedere i requisiti di onorabilità previsti per gli Amministratori.

Il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari deve essere scelto secondo criteri di professionalità e competenza tra i dirigenti che abbiano maturato un'esperienza complessiva di almeno tre anni in funzioni amministrative presso imprese, o presso società di consulenza o studi professionali.

La perdita dei requisiti o il mutamento della posizione organizzativa comportano la decadenza dalla carica, che deve essere dichiarata dal Consiglio di Amministrazione entro trenta giorni, rispettivamente, dalla relativa conoscenza o dal verificarsi del mutamento.

#### **ART. 17**

Il Consiglio di Amministrazione è investito dei più ampi ed illimitati poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della Società, escluse soltanto le deliberazioni che la legge riserva alla assemblea dei Soci. Agli Amministratori spetta il rimborso delle spese sostenute per ragioni del loro ufficio e l'assemblea potrà attribuire agli stessi compensi, partecipazione agli utili e stipulare a loro favore polizze integrative per il periodo di durata della carica. Sono inoltre attribuite al Consiglio di Amministrazione le seguenti competenze:

- (i) la decisione di fusione nei casi di cui gli articoli 2505 e 2505-bis;
- (ii) l'istituzione e la soppressione di sedi secondarie;
- (iii) la riduzione del capitale sociale in caso di recesso dei soci;
- (iv) l'adeguamento dello statuto sociale a disposizioni normative;
- (v) il trasferimento della sede sociale nell'ambito della provincia.

Il Consiglio di Amministrazione, ovvero il Presidente, riferiscono tempestivamente e, comunque con periodicità almeno trimestrale, al Collegio Sindacale sull'attività svolta e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate dalla Società e dalle società controllate; in particolare riferiscono sulle operazioni in cui essi abbiano un interesse, per conto proprio o di terzi o che siano influenzate



dall'eventuale soggetto che esercita l'attività di direzione e controllo.  
La comunicazione viene effettuata in occasione delle riunioni consiliari e, quando particolari esigenze lo facciano ritenere opportuno, essa potrà essere effettuata anche per iscritto al Presidente del Collegio Sindacale, il quale darà atto del ricevimento della medesima nel libro previsto dal numero 5 dell'articolo 2421 del codice civile.

#### **ART. 18**

La firma e la rappresentanza legale della società di fronte ai terzi ed in giudizio spetta al Presidente del Consiglio di Amministrazione.  
Entro i limiti della delega, la firma e la rappresentanza della Società spettano anche agli Amministratori Delegati.

### **COLLEGIO SINDACALE**

#### **ART. 19**

Il Collegio Sindacale è formato da un Presidente, da due Sindaci effettivi e da due Supplenti, nominati nell'Assemblea dei Soci che determina anche gli emolumenti spettanti al Presidente ed ai Sindaci Effettivi.

Alla minoranza è riservata l'elezione di un Sindaco Effettivo e di uno Supplente.  
Essi restano in carica per un triennio che scade alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica. Essi sono rieleggibili.

Ferme restando le situazioni di ineleggibilità e/o incompatibilità previste dalla legge, non possono essere eletti sindaci coloro che rivestono già la carica di Sindaco in più di altre cinque società con azioni quotate in mercati regolamentati escluse le sole società che direttamente od indirettamente controllano la Società, o sono da essa controllate, o sono soggette al controllo della stessa società che controlla la Società, o che non siano in possesso dei requisiti di onorabilità e professionalità previsti dalla disciplina vigente. Qualora venissero meno i requisiti richiesti, il Sindaco decade dalla carica.

Il Collegio Sindacale viene eletto dall'Assemblea con voto di lista, secondo le seguenti modalità.

Avranno diritto di presentare le liste soltanto gli azionisti che da soli o insieme ad altri azionisti rappresentino almeno il 2,5% delle azioni aventi diritto di voto nell'Assemblea ordinaria ovvero, se inferiore, alla diversa percentuale stabilita dalla Consob con proprio regolamento.

Ogni socio, nonché i soci appartenenti ad uno stesso gruppo (per tali intendendosi il soggetto, anche non societario controllante ai sensi dell'art. 2359 del codice civile e le controllate del medesimo soggetto), ovvero che aderiscano ad un patto parasociale ai sensi dell'art. 122 del TUF e sue successive modifiche ed integrazioni, non possono presentare, direttamente, per interposta persona o tramite società fiduciaria, più di una lista, a pena di inammissibilità per tutte le liste presentate in violazione del presente comma indipendentemente dall'ordine di presentazione.

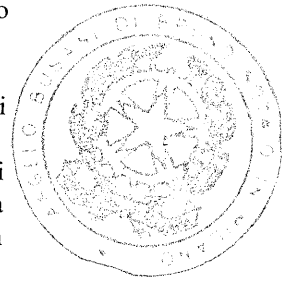
La lista si compone di due sezioni, una per i candidati alla carica di sindaco effettivo, l'altra per i candidati alla carica di sindaco supplente; i candidati sono elencati in ogni sezione mediante numero progressivo.

Ogni candidato può presentarsi in una sola lista a pena di ineleggibilità. Ove, con riferimento al mandato di volta in volta in questione, siano applicabili criteri inderogabili di riparto fra generi (maschile e femminile), ciascuna lista che presenti almeno tre candidati dovrà contenere un numero di candidati del genere meno rappresentato almeno pari alla quota minima di volta in volta applicabile (tanto con riguardo alla carica di Sindaco Effettivo, quanto a quella di Sindaco Supplente).

Le liste devono essere depositate ai sensi degli articoli 148, comma secondo, e 147-ter TUF.

La lista per la presentazione della quale non siano osservate le previsioni dei precedenti commi sesto, settimo, ottavo, nono e decimo, si considera come non presentata.

Unitamente a ciascuna lista dovranno depositarsi le dichiarazioni con le quali i candidati accettano la candidatura e attestano, sotto la propria responsabilità e a pena di esclusione dalla lista, l'inesistenza di cause di ineleggibilità e di incompatibilità, nonché



l'esistenza dei requisiti previsti dalla normativa vigente.

Ogni avente diritto al voto potrà votare una sola lista.

Due Sindaci Effettivi e un Sindaco Supplente saranno nominati dalla lista che avrà ottenuto il maggior numero di voti, secondo il numero progressivo con il quale i candidati sono stati elencati nella lista stessa, nelle rispettive sezioni.

Un Sindaco Effettivo e un Sindaco Supplente saranno tratti dalla lista che ha ottenuto il maggior numero di voti, tra le liste presentate e votate da parte degli azionisti di minoranza, purché non siano collegati ai sensi di legge e regolamentari agli azionisti che hanno presentato o votato la lista di cui all'alinea che precede, e nell'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista stessa, nelle rispettive sezioni.

Qualora, per effetto dell'applicazione di quanto previsto dal comma precedente, non risulti rispettata l'eventuale quota minima del genere meno rappresentato di volta in volta applicabile ai componenti dell'organo (tanto con riguardo alla carica di Sindaco Effettivo, quanto a quella di Sindaco Supplente), allora, in luogo dell'ultimo candidato del genere più rappresentato della lista di maggioranza si intenderà piuttosto eletto il successivo candidato del genere meno rappresentato della stessa lista.

Il Presidente del Collegio Sindacale è nominato dall'Assemblea tra i Sindaci eletti dagli azionisti di minoranza.

In caso di parità di voti fra le liste, si procederà ad una nuova votazione da parte dell'intera Assemblea tra le liste che hanno conseguito lo stesso numero di voti.

Qualora dovesse essere presentata, ovvero venisse ammessa alla votazione una sola lista, o nel caso di mancato deposito di liste da parte degli azionisti di minoranza, viene data tempestiva notizia di tale circostanza, secondo le modalità previste dalla normativa vigente, affinché le liste stesse possano essere presentate fino al quinto giorno successivo al termine previsto per il loro deposito presso la sede sociale. In tale caso, la quota di partecipazione richiesta per la presentazione delle liste è ridotta alla metà.

In caso di cessazione di un Sindaco, subentra, fino alla scadenza dei Sindaci in carica, ove possibile, il primo Sindaco Supplente appartenente alla stessa lista di quello cessato, salvo che, per il rispetto della quota di genere eventualmente applicabile, non si renda necessario il subentro di altro Sindaco Supplente della stessa lista.

Qualora neanche in tal caso risultasse rispettata la quota di genere eventualmente applicabile l'Assemblea dovrà essere convocata per la nomina di un Sindaco del genere meno rappresentato.

Qualora non fosse possibile procedere alla nomina di uno o più Sindaci con il metodo del voto di lista, l'Assemblea delibererà con la maggioranza di legge.

È ammessa la possibilità che le riunioni del Collegio Sindacale si tengano per teleconferenza o videoconferenza a condizione che tutti i partecipanti possano essere identificati con certezza e sia loro consentito di seguire la discussione e intervenire in tempo reale alla trattazione degli argomenti affrontati nonché visionare e trasmettere documenti. Verificandosi tali requisiti, l'adunanza del Collegio sindacale si considererà tenuta nel luogo in cui si trova colui che presiede la riunione e colui che ne redige il verbale al fine di consentire la stesura e la sottoscrizione del verbale sul relativo libro.

## **REVISIONE LEGALE**

### **ART. 20**

La revisione legale è esercitata da una società di revisione iscritta al registro istituito presso il Ministero della Giustizia, nominata e funzionante ai sensi di legge.

## **BILANCIO ED UTILI**

### **ART. 21**

L'esercizio sociale si chiude al 31 dicembre di ogni anno.

Il Consiglio di Amministrazione provvede, entro i termini e sotto l'osservanza delle disposizioni di legge e di statuto, alla compilazione del bilancio composto da Stato Patrimoniale, Conto Economico e Nota Integrativa, corredandoli con una relazione sull'andamento della gestione sociale.

### **ART. 22**

Gli utili netti risultanti dal bilancio saranno così ripartiti: il 5% (cinque per cento) alla

riserva legale, finché questa abbia raggiunto il quinto del capitale sociale; il rimanente 95% (novantacinque per cento) ai soci in proporzione alle azioni possedute salvo diversa disposizione dell'Assemblea.

Il Consiglio di Amministrazione può deliberare la distribuzione di acconti sui dividendi nei casi, con le modalità e nei limiti previsti dalle vigenti disposizioni di legge.

#### **RECESSO**

##### **ART. 23**

Il diritto di recesso spetta soltanto nei casi in cui esso è inderogabilmente previsto dalla legge. Il diritto di recesso è esercitato nei modi e nei termini di cui alle vigenti disposizioni di legge.

#### **SCIoglimento E LIQUIDAZIONE**

##### **ART. 24**

La Società si scioglie per le cause e secondo le procedure previste dalla legge.

#### **DISPOSIZIONI GENERALI**

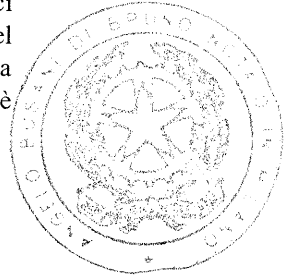
##### **ART. 25**

Per quanto non è espressamente contemplato nel presente Statuto si fa riferimento alle disposizioni contenute nel Codice Civile in materia di società per azioni nonché alle norme speciali, anche regolamentari, vigenti in materia.

##### **ART. 26**

Qualsiasi controversia che dovesse insorgere tra i soci, oppure tra i Soci e la Società, gli Amministratori, i Sindaci e/o i Liquidatori oppure tra gli Amministratori e i Sindaci e/o i Liquidatori, in ordine alla validità, efficacia, esecuzione, interpretazione del presente statuto dell'atto costitutivo e, in generale, a qualsiasi rapporto riferibile alla vita sociale e che non sia in virtù di norme imperative deferita ad altro giudice, è deferita alla competenza esclusiva del Foro ove la Società ha la sua sede.

Firmato Angelo Busani





**CERTIFICAZIONE DI CONFORMITA' ALL'ORIGINALE**

Certifico io sottoscritto Dott. Angelo Busani, notaio in Milano, iscritto nel ruolo del Distretto Notarile di Milano, che la presente copia è conforme all'originale conservato nei miei rogiti firmato a norma di legge (richiesta dal cliente in esenzione da imposta di bollo per gli usi consentiti dalla legge).

La presente copia è stata rilasciata in Milano, nel mio studio in via Santa Maria Fulcorina n. 2, il giorno 13 maggio 2020.