

Be

SHAPING THE FUTURE



Relazione Finanziaria Annuale

Al 31 Dicembre 2020



RELAZIONE FINANZIARIA ANNUALE

Al 31 Dicembre 2020

Sede:

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

Capitale Sociale: 27.109.164,85 interamente versato.

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

Indice dei contenuti

Relazione sulla Gestione

1.	Organi Sociali	6
2.	Dati economico-finanziari di sintesi	7
3.	Struttura del Gruppo e Azionariato	8
4.	Modello di Business ed aree di attività	9
5.	Eventi significativi che hanno interessato il Gruppo nel 2020	13
6.	Analisi dei dati economici, finanziari e patrimoniali	15
6.1	Andamento economico del Gruppo	16
6.2	Analisi patrimoniale e finanziaria del Gruppo	19
6.3	Andamento economico della Capogruppo Be S.p.A	21
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	24
7.	Altre informazioni e Corporate Governance	25
7.1	Principali rischi ed incertezze cui il gruppo Be è esposto	25
7.2	Investimenti in attività di ricerca e sviluppo	27
7.3	Risorse Umane	27
7.4	Corporate governance	28
7.5	Informazioni ai sensi del d.Lgs. 30 Giugno 2003 n° 196	28
7.6	Ambiente	28
8.	Eventi successivi al 31 Dicembre 2020 ed evoluzione prevedibile della gestione	28
9.	Proposta di approvazione del bilancio e di destinazione del risultato di esercizio	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
	Note esplicative al bilancio Consolidato	37
1.	Informazioni societarie	37
2.	Criteri di valutazione e principi contabili	37
2.1	Criteri di redazione	37
2.2	Valutazioni discrezionali e stime contabili significative	38

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	42
2.7	Conversione dei bilanci in moneta diversa dall'Euro	42
2.8	Operazioni e saldi in valuta estera	43
2.9	Principi contabili	43
2.10	Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS applicati dal 1 Gennaio 2020	54
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 2020	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
3.	Analisi della composizione delle principali voci della situazione Patrimoniale Finanziaria	62
4.	Analisi della composizione delle principali voci del Conto Economico	83
5.	Altre informazioni	90
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
6.	Eventi successivi alla chiusura del bilancio al 31 Dicembre 2020	101
	<i>Attestazione del Bilancio Consolidato 2020 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	110
B.	Conto Economico	111
C.	Conto Economico Complessivo	111
D.	Rendiconto Finanziario	112
E.	Prospetto delle variazioni del Patrimonio Netto	113
	Note esplicative al bilancio d'esercizio della Capogruppo	114
1.	Informazioni societarie	114
2.	Criteri di valutazione e principi contabili	114
2.1	Criteri di redazione	114

2.2	Valutazioni discrezionali e stime contabili significative	115
2.3	Informativa sulla valutazione in ordine al presupposto della continuità aziendale	116
2.4	Principi contabili	116
2.5	Principi Contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS applicati dal 1 Gennaio 2020	126
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 2020	127
2.7	Principi Contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS non ancora omologati dall'Unione Europea	128
3.	Analisi della composizione delle principali voci della situazione Patrimoniale Finanziaria	130
4.	Analisi della composizione delle principali voci del Conto Economico	150
5.	Altre informazioni	156
5.1	Passività potenziali e contenziosi in corso	156
5.2	Impegni	156
5.3	Proventi e Oneri non ricorrenti	157
5.4	Rapporti con parti correlate	157
5.5	Gestione del rischio finanziario: obiettivi e criteri	166
5.6	Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche ed inusuali	170
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	170
5.8	Compensi agli amministratori ed ai sindaci di Be S.p.A	171
6.	Eventi successivi alla chiusura del bilancio al 31 Dicembre 2020	172
	<i>Attestazione del bilancio d'esercizio 2020 ai sensi dell'art. 81-ter del Regolamento Consob n. 11971 del 14.05.1999 e successive modifiche e integrazioni</i>	<i>174</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>175</i>
	<i>Relazione della Società di revisione ai sensi degli Artt. 14 e 16 del D.Lgs. 27.1.2010, n.39</i>	<i>183</i>

Be SHAPING
THE FUTURE

Relazione sulla Gestione

1. Organi Sociali

Consiglio di Amministrazione

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

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

Collegio Sindacale

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

Il collegio sindacale è stato 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

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

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

Comitato per la Remunerazione e Nomine

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

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

Società di Revisione

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 2020	FY 2019
Valore della produzione	178,8	152,3
EBITDA	28,4	25,9
EBIT	14,6	12,2
Risultato ante imposte	13,3	11,1
Risultato netto	8,0	6,1

Principali indicatori patrimoniali-finanziari

<i>(valori in milioni di euro)</i>	31.12.2020	31.12.2019
Patrimonio Netto di Gruppo	56,0	54,3
Capitale Investito Netto	55,6	67,5
Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO)	9,9	17,1
Posizione Finanziaria Netta	3,3	(11,4)

Valore della produzione per area di attività

<i>(valori in milioni di euro)</i>	FY 2020	FY 2019
Business Consulting	122,1	112,7
ICT Solutions	46,5	34,9
Digital	10,1	4,1
Altro	0,1	0,6
TOTALE	178,8	152,3

Valore della produzione per clientela

<i>(valori in milioni di euro)</i>	FY 2020	FY 2019
Banche	141,2	118,3
Assicurazioni	16,8	19,5
Industria	10,8	9,8
Pubblica Amministrazione	0,1	1,3
Altro	9,9	3,4
TOTALE	178,8	152,3

Valore della produzione per area geografica

<i>(valori in milioni di euro)</i>	FY 2020	FY 2019
Italia	112,0	94,0
DACH Region (Germania, Austria, Svizzera)	42,8	37,8
U.K. e Spagna	14,6	14,7
Cee Region (Polonia, Ucraina, Romaniaa)	9,4	5,8
TOTALE	178,8	152,3

Organico del Gruppo

<i>(valori in milioni di euro)</i>	31.12.2020	31.12.2019
Dirigenti	131	132
Quadri	191	173
Impiegati	1.025	940
Apprendisti	101	75
TOTALE	1.448	1.320

3. Struttura del Gruppo e Azionariato

Il **Gruppo Be** (in breve Be) è tra i principali player italiani nel settore dell'IT Consulting. Il Gruppo fornisce servizi di Business Consulting, Information Technology (incluso Professional Services) e Digital Business (quest'ultima CGU creata a partire dal primo semestre 2020). Grazie alla combinazione di competenze specialistiche, avanzate tecnologie proprietarie ed esperienza consolidata, il Gruppo supporta primarie istituzioni finanziarie, assicurative ed industriali italiane nel migliorarne la capacità competitiva ed il potenziale di creazione di valore. Con più di 1.400 dipendenti e sedi in Italia, Germania, Regno Unito, Svizzera, Austria, Polonia, Ucraina, Spagna e Romania il Gruppo ha realizzato nel corso del 2020 un valore della produzione pari a Euro 178,8 milioni.

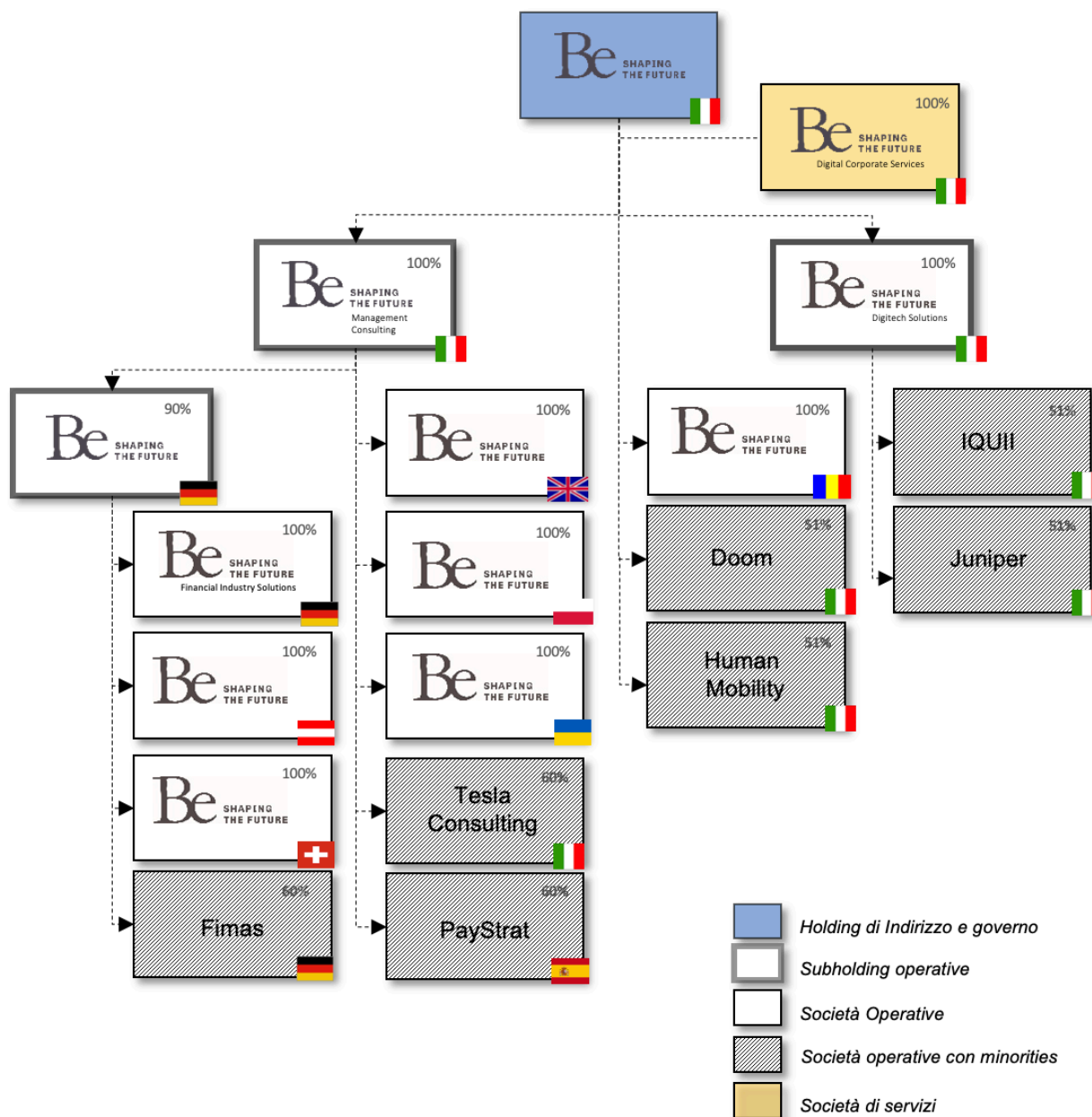
Be Shaping The Future S.p.A. (in breve **Be S.p.A.**), quotata nel Segmento Titoli ad Alti Requisiti (STAR) del Mercato Telematico Azionario (MTA), svolge attività di direzione e coordinamento, ai sensi degli articoli 2497 e seguenti del Codice Civile, nei confronti delle società del Gruppo attraverso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

Al 31 dicembre 2020 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	37.082.225	27,49
Innishboffin S.r.l.	Italiana	10.640.753	7,89
Compass Asset Management S.A.	Lussemburghese	7.741.375	5,74
Be Shaping the Future S.p.A	Italiana	6.906.805	5,12
Stefano Achermann	Italiana	6.593.865	4,89
Carma Consulting S.r.l.	Italiana	4.055.779	3,00
Flottante		61.876.470	45,87
Totale		134.897.272	100,00

Di seguito si riporta la struttura del **Gruppo Be** alla data del 31 dicembre 2020¹.



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,

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

nell'offerta di soluzioni e piattaforme e nei servizi professionali del segmento ICT Solutions e nella nuova business unit Digital

I. BUSINESS CONSULTING

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

Dimensioni	815 addetti al 31 dicembre 2020.
Settore di attività prevalente	Banking, Insurance.
Ricavi della linea al 31.12.2020	122,1 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 Management Consulting S.p.A. (già Be Consulting S.p.A.).** Fondata nel 2008, la società opera nel segmento della consulenza direzionale per le Istituzioni Finanziarie. L'obiettivo è affiancare le maggiori Istituzioni Finanziarie europee (c.d. Systemically Important Financial Institutions – S.I.F.I.) nella loro creazione di valore con particolare attenzione ai cambiamenti che interessano il business, le piattaforme informatiche e i processi aziendali. Be S.p.A. possiede il 100% del capitale sociale della società. Nel corso del mese di aprile 2020, a seguito dell'implementazione del progetto di Rebranding&Positioning del Gruppo, la Società ha cambiato la propria ragione sociale da Be Consulting Think, Project & Plan S.p.A. a Be Shaping The Future, Management Consulting S.p.A. o, in forma abbreviata Be Management Consulting S.p.A.
- **Be Shaping the Future Management Consulting Limited.** Con sede a Londra la società opera sul mercato inglese ed europeo, focalizzandosi sul segmento della consulenza per i servizi finanziari, con un portafoglio clienti di primario livello sia sul mercato inglese che internazionale. Presenta competenze specialistiche in ambito bancario e finanziario, con particolare riferimento al supporto al mondo dell'innovazione ed ai servizi di pagamento. Nel corso del terzo trimestre 2020 la Società ha cambiato la propria ragione sociale da Ibe Tse Limited a Be Shaping the Future Management Consulting Ltd. Be Management 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 Management Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della Società.
- **Be Shaping the Future, sp zo.o.** Costituita a gennaio 2013 con sede a Varsavia, svolge attività di consulenza e “system integration” in ambito Retail banking, Capital Markets, CRM (Salesforce) e Digital (Backbase). Be Management Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della società. Nel corso del mese di agosto 2020, a seguito dell'implementazione del progetto di

Rebranding&Positioning del Gruppo, la Società ha cambiato la propria ragione sociale da Be Think, Solve and Execute, sp zo.o in Be Shaping the Future, sp zo.o.

- **Be Shaping the Future GmbH.** Società con sede a Monaco di Baviera specializzata nei servizi di consulenza ICT prevalentemente nel mercato tedesco, austriaco e svizzero, opera attraverso le due controllate al 100% Be Shaping the Future GmbH (ex Targit GmbH) con sede a Vienna e Be TSE Switzerland AG con sede a Zurigo. Be Management Consulting S.p.A. controlla il Gruppo con una percentuale pari al 90,00%. Nel corso del mese di settembre, a seguito dell'implementazione del progetto di Rebranding&Positioning del Gruppo, la Società ha cambiato la propria ragione sociale da Be Think, Solve, Execute GmbH in Be Shaping the Future GmbH.
- **Be Shaping the Future Financial Industry Solutions AG.** Società con sede nei pressi di Monaco di Baviera, partecipata al 100,00% da Be Shaping the Future 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 Shaping the Future 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 Management Consulting S.p.A.

II. ICT SOLUTIONS

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

Dimensioni	495 addetti al 31 dicembre 2020.
Settori di Attività prevalenti	Banking, Insurance, Energy e Pubblica Amministrazione.
Ricavi della Linea al 31.12.2020	46,5 milioni di Euro.
Sedi operative	Roma, Milano, Torino, Bucarest.

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

- **Be Shaping the Future, DigiTech Solutions S.p.A.** Ha l'obiettivo di offrire consulenza specialistica in ambito ICT e servizi di system integration su prodotti/piattaforme proprietarie o di soggetti terzi leader di mercato. Negli anni scorsi particolare attenzione è stata dedicata alle nuove architetture tecnologiche che hanno caratterizzato l'attuale processo di digitalizzazione delle principali Banche e Assicurazioni in Italia dove sono state maturate esperienze distintive

nella realizzazione di sistemi di front end in ottica di multicanalità, sistemi di Back end di controllo e governo di impresa (specie nel settore assicurativo vita grazie ad un sistema proprietario tra i leader di mercato) e piattaforme “Data & Analytics”. Il mercato di riferimento è quello delle Banche e Assicurazioni a cui sono affiancati in misura più marginale il settore delle *utilities* e l’industria delle piccole/medie aziende. Sono attive allo stato collaborazioni e partnership con alcuni dei principali “player” di riferimento dell’industria ICT e con alcune selezionate fintech e insurtech. Be Shaping the Future S.p.A., possiede il 100% del capitale sociale della Società. Nel corso del mese di aprile 2020 a seguito dell’implementazione del progetto di Rebranding&Positioning del Gruppo, la Società ha cambiato la propria ragione sociale da Be Solutions Solve, Realize & Control S.p.A. a Be Shaping the Future, DigiTech Solutions S.p.A. o, in forma abbreviata Be Solutions S.p.A. o Be DigiTech Solutions S.p.A.

- **Be Think Solve Execute RO S.r.l.** Costituita a luglio 2014 con sede a Bucarest, sviluppa attività in “near shoring” del Gruppo nel settore della “system integration” su progetti ad elevata complessità, quali soluzioni per la multicanalità. Be Shaping the future S.p.A possiede il 100% del capitale sociale della Società.

III. DIGITAL

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

Dimensioni	74 addetti al 31 dicembre 2020
Settori di Attività prevalenti	Banking, Insurance, Energy e Pubblica Amministrazione.
Ricavi della Linea al 31.12.2020	10,1 milioni di Euro.
Sedi operative	Roma, Milano, Trento, Bolzano.

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

- **Iquii S.r.l.** Costituita nel 2011, è specializzata nello sviluppo di soluzioni digital, web e mobile con particolare attenzione ai temi della system integration, della user e customer experience e dello sviluppo di nuovi modelli di revenue. Be DigiTech Solutions S.p.A. 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 DigiTech Solutions S.p.A. detiene il 51% della Società.
- **Dream of Ordinary Madness (Doom) Entertainment** Costituita ad Aprile 2020 da uno spinoff della società ZDF dell’artista Federico Lucia (in arte Fedez) con sede a Milano, opera nell’area di business dedicata al Digital Engagement. Doom è un’agenzia creativa che gestisce un portafoglio di talenti tra cui musicisti, sportivi ed influencer. Il modello di business prevede principalmente due modalità operative: la prima consiste nella gestione attiva del portafoglio dei talenti e nella ricerca di opportunità commerciali (es. sponsorizzazioni), tramite la loro partecipazione in campagne di comunicazione e marketing delle aziende clienti. La seconda linea operativa consiste nello sviluppo completo di progetti di comunicazione per le aziende clienti. Be Shaping the Future S.p.A. detiene il 51% della Società.
- **Human Mobility S.r.l.** Costituita a giugno 2020 con sede a Milano, opera nell’area di business dedicata al Digital Engagement. Il modello di business di HM è focalizzato sullo sviluppo di

soluzioni tecnologiche volte a rendere più agevole e conveniente la mobilità dell'uomo, sia come persona fisica che come dipendente di un'organizzazione, in tutti i suoi possibili aspetti. L'attività è stata avviata con lo sviluppo di soluzioni che permettano un rientro al lavoro in sicurezza dopo il periodo di fermo imposto dall'emergenza COVID. Be Shaping the Future S.p.A. detiene il 51% della Società.

5. Eventi significativi che hanno interessato il Gruppo nel 2020

Deliberazioni Assembleari rilevanti

In data 22 aprile 2020 l'Assemblea degli Azionisti si è riunita in prima convocazione sia in sede ordinaria che straordinaria; deliberando in merito a:

- modifica dell'Art. 1 dello statuto cambiando la denominazione sociale in "Be Shaping the Future S.p.A.";
- approvazione del Bilancio di Esercizio al 31.12.2019, destinazione dell'utile di esercizio 2019 e distribuzione del dividendo;
- approvazione della relazione sulla remunerazione ex Articolo 123-ter D. Lgs. 24 febbraio 1998 n. 58;
- nomina del Consiglio di Amministrazione per il periodo 2020-2022;
- acquisto e disposizione di azioni proprie, previa revoca dell'autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie concessa dall'Assemblea ordinaria degli azionisti del 18 aprile 2019.

Sempre in data 22 aprile 2020 il Consiglio di Amministrazione di Be si è riunito successivamente al suo rinnovo da parte dell'Assemblea; nel corso del Consiglio gli Amministratori hanno deliberato quanto segue:

- di nominare Carlo Achermann Presidente del Consiglio di Amministrazione e Stefano Achermann Amministratore Delegato;
- l'attribuzione a favore del Presidente Carlo Achermann e del Dott. Stefano Achermann di deleghe gestionali e/o di firma;
- di nominare gli Amministratori Cristina Spagna, Claudio Berretti e Anna Maria Tarantola componenti del Comitato per le Nomine e la Remunerazione, la prima con il ruolo di Presidente;
- di nominare gli Amministratori Claudio Roberto Calabi, Gianluca Antonio Ferrari e Francesca Moretti componenti del Comitato Controllo e Rischi, il primo con il ruolo di Presidente.

Eventi rilevanti per lo sviluppo del business

Nel corso del mese di marzo, Be e ZDF, società operativa dell'artista e produttore italiano Federico Lucia (in arte Fedez), hanno deciso di unire le forze con l'obiettivo di creare il nuovo soggetto leader nel mercato della produzione e distribuzione di contenuti digitali: in data 30 aprile 2020 il Gruppo BE acquista il 51% della Società "Dream of Ordinary Madness (Doom) Entertainment". L'operazione rientra nella strategia del gruppo Be che mira allo sviluppo di una significativa area di business dedicata al digital engagement, che si occupi della ricerca e dello sviluppo del talento in tutti i suoi aspetti, offrendo dunque un servizio per la gestione dell'immagine e la relativa sponsorizzazione nel mondo digitale, la produzione di contenuti, la creazione ed il lancio di marchi nonché il personal coaching degli artisti.

Nel corso del mese di giugno, Be ha creato un centro di eccellenza volto alla ricerca di soluzioni per la mobilità dell'uomo. L'obiettivo è al contempo quello di offrire uno strumento ad alto impatto per il ritorno ad un contesto sociale pre-pandemia e quello di disegnare un intero ecosistema di servizi pensati per facilitare la vita e gli spostamenti delle persone in azienda. Nata da un'idea di Stefano Quintarelli, Luca Mastrostefano e Marco Locatelli, la società, "Human Mobility S.r.l.", vede la partecipazione del Gruppo Be al 51% del capitale.

Nel mese di luglio 2020, Be ha partecipato ad un aumento di capitale dedicato di YOLO, la piattaforma assicurativa on demand di instant insurance fondata da Simone Ranucci Brandimarte e Gianluca de Cobelli. L'investimento di Be in YOLO si affianca a quelli di Intesa San Paolo Vita, Banca di Piacenza e CRIF. La partecipazione di Be è pari al 2,5% del capitale di YOLO. Be aderisce inoltre ad un nuovo Patto Parasociale che lega i soci fondatori e i nuovi investitori.

Nel corso del mese di ottobre il Gruppo Be ha inoltre formalizzato un accordo di partnership commerciale con UANT – start up innovativa voluta dal Professor Andrea Crisanti, virologo di fama internazionale – e il Prof. Vittorio Carlei, docente di Advanced Analytics alla LUISS Guido Carli, per supportare la continuità del lavoro in azienda. La società è specializzata in algoritmi di Artificial Intelligence e di Machine Learning applicati alla microbiologia ed a tematiche epidemiologiche. U-ANT è il risultato di un progetto di ricerca "Sorveglianza rischio Covid-19 impresa" finanziato dalla Fondazione Leonardo Del Vecchio in collaborazione con il Dipartimento di Microbiologia e Virologia dell'Università degli Studi di Padova.

Si ricorda inoltre che, a partire dal mese di aprile 2020, a seguito dell'implementazione del progetto di Rebranding&Positioning del Gruppo, le società Be Consulting Think, Project & Plan S.p.A., Be Solutions Solve, Realize & Control S.p.A. e Targit GmbH hanno cambiato la propria ragione sociale rispettivamente in Be Shaping The Future, Management Consulting S.p.A. (in forma abbreviata Be Management Consulting S.p.A.), Be Shaping The Future, DigiTech Solutions S.p.A. (in forma abbreviata Be Solutions S.p.A. o Be DigiTech Solutions S.p.A.) e Be Shaping the Future GmbH. Inoltre, nel mese di agosto, la società Be Poland Think, Solve and Execute, sp zo.o ha cambiato la propria ragione sociale in Be Shaping the Future, sp zo.o così come nel mese di settembre le società da Be Think, Solve, Execute GmbH e Ibe Tse Limited hanno cambiato la propria ragione sociale rispettivamente in Be Shaping the Future GmbH e Be Shaping the Future Management Consulting Limited.

Anticipando quanto esposto 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 Covid-19 e dalle conseguenti misure restrittive per il suo contenimento, poste in essere dalle autorità pubbliche dei Paesi interessati. Tali circostanze, straordinarie per natura ed estensione, stanno avendo ripercussioni, dirette e indirette, sull'attività economica mondiale creando un contesto di generale incertezza.

In relazione a tale emergenza, al fine di prevenire e contenere la diffusione della pandemia sul territorio nazionale, il Gruppo ha operato tempestivamente e, in conformità con i propri protocolli e policy in materia di gestione delle emergenze e crisi aziendali, ha istituito un Comitato di Crisi. Il Gruppo, inoltre, ha messo in atto un piano di contingency per garantire la sicurezza e la salute dei propri dipendenti e collaboratori, ha disposto ed esteso ove possibile il ricorso alla modalità dello smart-working, ha agito ai fini di garantire la continuità aziendale e l'operatività sia nello scenario attuale sia in previsione di ulteriori restrizioni di accesso presso le sedi operative.

A livello operativo, in linea con quanto stabilito dal DPCM del 09 marzo 2020 e successivi, la Società ed il Gruppo Be ha continuato ad attuare tutte le misure di sicurezza e controllo a favore dei dipendenti per limitare possibili occasioni di contagio e garantire la continuità delle attività produttive e commerciali. Tali misure hanno incluso la modalità di lavoro smartworking ed il potenziamento delle dotazioni tecnologiche a supporto dell'operatività remota. La continuità operativa è stata garantita a tutti i livelli. I siti di near shoring sono stati attivati, per ogni eventuale

necessità, sui centri di competenza in Polonia ed in Romania, ma non vi è stato motivo alcuno per il trasferimento di attività presso tali siti.

Nello specifico, stante la particolare tipologia del mercato di riferimento del Gruppo Be – principalmente Istituzioni Finanziarie di rilevante dimensione – la pandemia Covid-19 ha avuto un impatto pressoché nullo sul business aziendale nell’anno 2020. Infatti, tutte le maggiori Istituzioni finanziarie hanno accelerato il proprio processo di trasformazione Digital ed il Gruppo ha offerto pieno supporto a tutti i propri clienti. Inoltre si deve considerare che le Istituzioni Finanziarie che rappresentano la quasi totalità dei clienti del Gruppo Be, svolgono servizi che sono stati ritenuti “essenziali” da Decreto Ministeriale e hanno mantenuto la loro operatività anche durante i periodi di lock-down.

Pertanto, alla luce di quanto sopra esposto e in virtù dei risultati conseguiti dal Gruppo nell’esercizio 2020, per il cui dettaglio si rimanda ai paragrafi successivi, in costanza di scenario macroeconomico, si ritiene di poter confermare le assunzioni effettuate in sede di approvazione del bilancio 2020 con riferimento anche agli obiettivi crescita previsti per il prossimo esercizio 2021 e più in generale per l’intero Piano Industriale 2021-2023 (di seguito anche Piano 2021-2023).

Altri eventi significativi

Nel corso del mese di ottobre, nell’ambito dell’autorizzazione al piano di acquisto di azioni proprie deliberata dall’Assemblea degli Azionisti in data 22 aprile 2020, ai sensi dell’art. 144-bis del Regolamento Consob 11971/1999, il Gruppo Be ha comunicato l’intenzione di dare avvio al programma di acquisto di azioni proprie fino ad un controvalore massimo di 3.000.000 di Euro, da eseguirsi entro il 31 gennaio 2021. Successivi acquisti saranno valutati a seguito del completamento dell’attuale programma.

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 2020 include, come nell’esercizio precedente, le informazioni relative sia al Bilancio Consolidato che al Bilancio d’Esercizio della Capogruppo Be S.p.A.

Indicatori alternativi di performance

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

Margine operativo Lordo o EBITDA – è una misura non-GAAP utilizzata dal Gruppo per misurare la propria performance. L’EBITDA è calcolato come la somma algebrica dell’utile di periodo al lordo delle imposte, dei proventi (inclusi utile e perdite su cambi), degli oneri finanziari, e degli elementi non monetari quali ammortamenti, svalutazioni e degli accantonamenti a fondi ancorché classificati in altre voci di conto economico.

Si segnala che l’EBITDA non è identificato come misura contabile nell’ambito dei principi contabili IAS/IFRS adottati dall’Unione Europea. Conseguentemente, il criterio di determinazione applicato

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

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

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

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

6.1 Andamento economico del Gruppo

Il Valore della produzione si attesta a Euro 178,8 milioni rispetto a Euro 152,3 milioni nel 2019 (+17,4%).

Il valore della produzione realizzato dalle controllate estere si attesta a Euro 66,8 milioni (che rappresenta il 37,4% del valore della produzione di Gruppo), rispetto al valore della produzione pari ad Euro 58,3 milioni al 31 dicembre 2019 (38,3% del valore della produzione di Gruppo).

I Ricavi operativi sono pari ad Euro 176,6 milioni rispetto ad Euro 148,5 milioni dell'esercizio 2019 (+18,9%).

Gli Altri ricavi e proventi sono pari ad Euro 2,2 milioni, contro Euro 3,7 milioni dell'esercizio precedente (-42,0%).

I costi operativi al netto delle capitalizzazioni interne sono pari a Euro 150,4 milioni rispetto a Euro 126,4 milioni nel 2019 (+19%) ed in particolare:

- i costi per servizi risultano pari a circa Euro 74,6 milioni (+28,3%);
- il costo del personale si attesta a Euro 79,6 milioni (+9,3%);
- le capitalizzazioni di costi, prevalentemente di personale impegnato sui progetti di sviluppo delle piattaforme software di proprietà, ammontano a Euro 5,9 milioni, (-6,1%).

Il Margine Operativo Lordo (EBITDA) è pari a Euro 28,4 milioni, in crescita del 9,8% rispetto al 2019 (Euro 25,9 milioni). L'*EBITDA margin*, risulta pari al 15,9 % contro 17,0 % del 2019.

Gli Ammortamenti sono risultati pari a Euro 10,2 milioni contro Euro 8,7 milioni dell'esercizio precedente (+17,9%).

Gli accantonamenti e svalutazioni ammontano complessivamente ad Euro 3,6 milioni, contro Euro 5,0 milioni dell'esercizio precedente. Gli accantonamenti comprendono costi stimati per un importo di Euro 1,9 milioni di natura incerta nella realizzazione, contabilizzati per natura tra i *costi del personale* nel Conto Economico di bilancio (contro Euro 4,2 milioni dell'esercizio precedente).

Il Risultato Operativo (EBIT) è pari a Euro 14,6 milioni, in crescita del 19,4% rispetto al 2019 (Euro 12,2 milioni). L'*EBIT margin* si attesta al 8,2% contro il 8,0% del 2019.

Il Risultato ante imposte in funzionamento è pari a Euro 13,3 milioni, in crescita del 20% rispetto al 2019 (Euro 11,1 milioni).

Le Imposte dell'esercizio 2020 presentano un valore pari ad Euro 4,2 milioni, contro Euro 4,6 milioni relativi all'esercizio precedente.

L'Utile netto di pertinenza del Gruppo è pari a Euro 8,0 milioni contro un risultato positivo di Euro 6,1 milioni dell'esercizio 2019, in crescita del 31%.

Al 31 dicembre 2020 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 2020 confrontato con i valori dell'esercizio precedente.

Conto Economico consolidato riclassificato

Valori in migliaia di Euro	FY 2020	FY 2019	Δ	Δ (%)
Ricavi Operativi	176.645	148.546	28.099	18,9%
Altri Ricavi e proventi	2.164	3.729	(1.565)	(42,0%)
Valore della produzione	178.809	152.275	26.534	17,4%
Costi per materie prime e materiali di consumo	(155)	(399)	244	(61,2%)
Spese per servizi e utilizzo beni di terzi	(74.620)	(58.149)	(16.471)	28,3%
Costi del personale	(79.550)	(72.756)	(6.794)	9,3%
Altri costi	(1.928)	(1.344)	(584)	43,5%
Capitalizzazioni interne	5.868	6.249	(381)	(6,1%)
Margine Operativo Lordo (EBITDA)²	28.424	25.876	2.548	9,8%
Ammortamenti	(10.236)	(8.679)	(1.557)	17,9%
Svalutazioni e accantonamenti ³	(3.577)	(4.958)	1.381	(27,9%)
Risultato Operativo (EBIT)	14.611	12.239	2.372	19,4%
Proventi ed oneri finanziari netti	(1.265)	(1.121)	(144)	12,8%
Risultato ante imposte da attività in funzionamento	13.346	11.118	2.228	20,0%
Imposte	(4.234)	(4.561)	327	(7,2%)
Risultato netto derivante da attività in funzionamento	9.112	6.557	2.555	39,0%
Risultato netto derivante da attività destinate alla dismissione	0	0	0	n.a.
Risultato netto consolidato	9.112	6.557	2.555	39,0%
Risultato netto di competenza di Terzi	1.139	470	669	n.a.
Risultato netto del Gruppo	7.973	6.087	1.886	31,0%

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

² Margine Operativo Lordo (EBITDA): tale indicatore alternativo di performance è calcolato come risultato netto del gruppo rettificato di talune voci di conto economico. In particolare, oltre alle rettifiche connesse ad interessi, imposte e ammortamenti l'indicatore è aggiustato delle voci accantonamenti per bonus al personale pari ad Euro 1,9 milioni, inclusi nella voce costi del personale (si veda Nota 30 della Nota Integrativa) e della voce accantonamenti a fondi per Euro 1,7 milioni, di cui Euro 1,5 milioni, di natura incerta nella realizzazione, relativi ai premi variabili pluriennali da riconoscere ad amministratori e Key people (si veda Nota 34 della Nota Integrativa).

³ Tale voce include, come specificato sopra, gli accantonamenti per bonus al personale pari ad Euro 1,9 milioni, inclusi nella voce costi del personale (si veda Nota 30 della Nota Integrativa) e nella voce accantonamenti a fondi per Euro 1,7 milioni, di cui Euro 1,5 milioni, di natura incerta nella realizzazione, relativi ai premi variabili pluriennali da riconoscere ad amministratori e Key people (si veda Nota 34 della Nota Integrativa).

Valore della Produzione per area di attività

<i>Valori in milioni di Euro</i>	FY 2020	%	FY 2019	%	Δ (%)
Business Consulting	122,1	68,3%	112,7	74,0%	8,3%
ICT Solutions	46,5	26,0%	34,9	22,9%	33,2%
Digital	10,1	5,6%	4,1	2,7%	n.a.
Altro	0,1	0,1%	0,6	0,4%	(83,3%)
TOTALE	178,8	100,0%	152,3	100,0%	17,4%

Dall'analisi della composizione del Valore della Produzione per area di attività emerge quanto segue:

- il business Consulting conferma un peso significativo ed un valore della produzione in crescita del 8,3% rispetto al valore registrato al 31 dicembre 2019;
- il business ICT Solutions nel complesso registra una crescita importante del valore della produzione pari al 33,2% rispetto al 31 dicembre 2019;
- il business Digital, in precedenza parzialmente incorporato nel settore ICT, acquista evidenza autonoma con un valore della produzione più che raddoppiato rispetto al 31 dicembre 2019, grazie alle nuove operazioni societarie avvenute nel periodo di riferimento.

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

Valore della Produzione per clientela

<i>Valori in milioni di Euro</i>	FY 2020	%	FY 2019	%	Δ (%)
Banche	141,2	79,0%	118,3	77,7%	19,4%
Assicurazioni	16,8	9,4%	19,5	12,8%	(13,8%)
Industria	10,8	6,0%	9,8	6,4%	10,2%
Pubblica Amministrazione	0,1	0,1%	1,3	0,9%	(92,3%)
Altro	9,9	5,5%	3,4	2,2%	n.a.
TOTALE	178,8	100,0%	152,3	100,0%	17,4%

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

Valore della Produzione per area geografica

<i>Valori in milioni di Euro</i>	FY 2020	%	FY 2019	%	Δ (%)
Italia	112,0	62,6%	94,0	61,7%	19,1%
DACH Region (Germania, Austria, Svizzera)	42,8	23,9%	37,8	24,8%	13,2%
U.K.e Spagna	14,6	8,2%	14,7	9,7%	(0,7%)
Cee Region (Polonia, Ucraina, Romaniaa)	9,4	5,3%	5,8	3,8%	62,1%
TOTALE	178,8	100,0%	152,3	100,0%	17,4%

Si segnala infine che nell'esercizio 2020 il valore della produzione è originato per il 62,6% dal mercato domestico e per il residuo 37,4% dal mercato estero. Continua ad avere un peso significativo la DACH Region (DE, AUT e SUI) che ha contribuito alla generazione di ricavi per complessivi Euro 42,8 milioni, in crescita del 13,2% rispetto all'esercizio precedente.

I mercati della Cee Region registrano ricavi pari ad Euro 9,4 milioni in crescita del 62,1% rispetto all'esercizio precedente mentre il mercato UK e Spagna ha generato ricavi complessivi pari ad Euro 14,6 milioni, sostanzialmente in linea rispetto all'esercizio precedente.

6.2 Analisi patrimoniale e finanziaria del Gruppo

Si riporta in forma sintetica la Situazione Patrimoniale consolidata al 31 dicembre 2020, comparata con la medesima situazione alla data del 31 dicembre 2019.

Stato Patrimoniale riclassificato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.12.2020	31.12.2019	Δ	Δ (%)
Attivo non corrente	106.451	101.816	4.635	4,6%
Attivo corrente	36.324	33.135	3.189	9,6%
Passività non correnti	(22.891)	(22.667)	(224)	1,0%
Passività correnti	(64.279)	(44.785)	(19.494)	43,5%
Capitale Investito Netto	55.605	67.499	(11.894)	(17,6%)
Patrimonio Netto	58.893	56.072	2.821	5,0%
Indebitamento Finanziario Netto	(3.288)	11.427	(14.715)	n.a.

L'attivo non corrente è costituito principalmente dagli avviamenti per Euro 70,4 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 9,1 milioni, da immobilizzazioni materiali per Euro 2,3 milioni, dalle imposte anticipate per Euro 2,9 milioni e da crediti e altre attività non correnti, oltre alle partecipazioni in altre imprese, per complessivi Euro 2,2 milioni.

L'attivo corrente registra un incremento pari ad Euro 3,2 milioni rispetto al 31 dicembre 2019. La variazione è da attribuirsi principalmente all'aumento dei crediti commerciali e delle altre attività e crediti diversi e alla diminuzione delle attività derivanti dai contratti con la clientela.

Le passività non correnti sono riferite principalmente a debiti per TFR per Euro 7,1 milioni, ad imposte differite per Euro 7,8 milioni e fondi per rischi e oneri per Euro 1,6 milioni. Sono inoltre presenti altre passività per Euro 6,4 milioni per lo più riferite 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 sono composte principalmente da debiti commerciali per Euro 22,1 milioni, fondi rischi e oneri per Euro 2,3 milioni e altre passività e debiti tributari per complessivi Euro 39,9 milioni. La voce registra un incremento complessivo pari a Euro 19,5 milioni, principalmente dovuto alla variazione delle altre passività correnti.

Il Patrimonio netto consolidato risulta pari ad Euro 58,9 milioni, rispetto ad Euro 56,1 milioni al 31 dicembre 2019.

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>	31.12.2020	31.12.2019	Δ	Δ (%)
Rimanenze	156	3	153	n.a.
Crediti derivanti da attività con la clientela	9.778	11.513	(1.735)	(15,1%)
Crediti commerciali	22.014	17.901	4.113	23,0%
Debiti commerciali	(22.076)	(12.366)	(9.710)	78,5%
Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO)	9.872	17.051	(7.179)	(42,1%)
Altri crediti a breve	4.376	3.718	658	17,7%
Altre passività a breve	(42.203)	(32.419)	(9.784)	30,2%
Capitale Circolante Netto (CCN)	(27.955)	(11.650)	(16.305)	140,0%

La posizione finanziaria netta al 31 dicembre 2020 è positiva per Euro 3,3 milioni contro un valore negativo pari ad Euro 11,4 milioni al 31 dicembre 2019.

Di seguito si riporta il prospetto di dettaglio:

Indebitamento Finanziario netto Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.12.2020	31.12.2019	Δ	Δ (%)
Cassa e liquidità bancaria	60.580	34.185	26.395	77,2%
A Liquidità	60.580	34.185	26.395	77,2%
B Crediti finanziari correnti	165	104	61	58,7%
Debiti bancari correnti	(5.121)	(4.525)	(596)	13,2%
Quota corrente indebitamento a m/l termine	(16.845)	(10.895)	(5.950)	54,6%
Debiti da diritto d'uso corrente	(3.047)	(3.004)	(43)	1,4%
Altri debiti finanziari correnti	(87)	(152)	65	(42,8%)
C Indebitamento finanziario corrente	(25.100)	(18.576)	(6.524)	35,1%
D Posizione finanziaria netta corrente (A+B+C)	35.645	15.713	19.932	n.a.
Debiti bancari non correnti	(25.482)	(20.926)	(4.556)	21,8%
Debiti da diritto d'uso non corrente	(6.875)	(6.214)	(661)	10,6%
Altri debiti finanziari non correnti	0	0	0	0
E Posizione finanziaria netta non corrente	(32.357)	(27.140)	(5.217)	19,2%
F Posizione finanziaria netta (D+E)	3.288	(11.427)	14.715	n.a.

In relazione a quanto esposto nella tabella si evidenziano oltre alle disponibilità liquide per Euro 60,6 milioni (Euro 34,2 milioni al 31 dicembre 2019):

- crediti finanziari correnti per Euro 0,2 milioni (Euro 0,1 milioni al 31 dicembre 2019) derivanti da risconti attivi su interessi di factoring;

- debiti correnti verso istituti di credito al 31 dicembre 2020 pari a Euro 25,1 milioni (Euro 18,6 milioni al 31 dicembre 2019) relativi:
 - ai debiti “bancari correnti” per Euro 5,1 milioni (Euro 4,5 milioni al 31 dicembre 2019) riferiti principalmente ad interessi maturati e non liquidati e ad utilizzi di linee di credito a breve sotto forma tecnica di “finanziamenti fornitori”;
 - alla quota a breve termine dei finanziamenti a lungo termine per Euro 16,8 milioni (Euro 10,9 milioni al 31 dicembre 2019);
 - ai debiti per diritto d’uso correnti per Euro 3,1 milioni riferiti alle passività per leasing, (Euro 3,0 milioni al 31 dicembre 2019);
 - alla voce altri debiti finanziari correnti pari ad Euro 0,1 milioni (Euro 0,2 milioni al 31 dicembre 2019), riferita principalmente a debiti finanziari verso clienti per accrediti vendite biglietti conto terzi e al saldo delle carte di credito.
- debiti finanziari non correnti, pari ad Euro 32,4 milioni (Euro 27,1 milioni al 31 dicembre 2019) di cui:
 - Euro 25,5 milioni (Euro 21,0 milioni al 31 dicembre 2019) riferiti a debiti verso istituti di credito per finanziamenti chirografari a medio lungo termine per le quote in scadenza oltre 12 mesi;
 - Euro 6,9 milioni (Euro 6,2 milioni al 31 dicembre 2019) riferiti ai debiti per diritto d’uso non corrente relativi alle passività per leasing.

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

Il Valore della produzione della Capogruppo si attesta a Euro 3,3 milioni rispetto a Euro 5,9 milioni nell’esercizio 2019, registrando un decremento pari a Euro 2,7 milioni.

Il Valore della produzione è rappresentato dall’addebito alle società controllate delle royalties sul marchio Be e dai riaddebiti di costi vari sostenuti in nome e per conto delle controllate.

Il Margine Operativo Lordo (EBITDA) è risultato negativo per circa Euro 6,1 milioni contro un valore negativo pari ad Euro 4,2 milioni dell’esercizio precedente.

Il Risultato Operativo (EBIT) è negativo per Euro 7,8 milioni circa contro un valore negativo pari a circa Euro 6,1 milioni dell’esercizio precedente.

Gli accantonamenti comprendono costi stimati per un importo di Euro 1,6 milioni, di natura incerta nella realizzazione, di cui Euro 0,1 milioni contabilizzati per natura tra i costi del personale nel Conto Economico del Bilancio di esercizio della Capogruppo.

La gestione finanziaria presenta un valore positivo pari ad Euro 12,1 milioni, rispetto ad Euro 10,3 milioni dell’esercizio precedente, così composto:

- dividendi per Euro 12,0 milioni;
- proventi finanziari al netto degli oneri finanziari per Euro 0,1 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 0,5 milioni (0,8 milioni nel 2019). Verso il Sistema bancario sono maturati interessi passivi per circa Euro 0,43 milioni (Euro 0,45 milioni nel 2019), di cui Euro 0,03 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, in linea con l'esercizio precedente (Euro 4,3 milioni al 31 dicembre 2019).

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

- del beneficio fiscale per Euro 2,0 milioni circa derivante dal Consolidato di Gruppo;
- dell'effetto netto, positivo per circa Euro 0,2 milioni, derivante dalle imposte anticipate.

A seguito di quanto sopra esposto il Bilancio 2020 della Capogruppo chiude con un utile di Euro 6,5 milioni, rispetto all'utile pari ad Euro 5,2 milioni dell'esercizio precedente.

Di seguito si espone il Conto Economico riclassificato dell'esercizio 2020 confrontato con i valori dell'esercizio precedente.

Conto Economico riclassificato della Capogruppo

Valori in migliaia di Euro	FY 2020	FY 2019	Δ	Δ (%)
Ricavi Operativi	1.976	4.490	(2.514)	(56,0%)
Altri Ricavi e proventi	1.288	1.459	(171)	(11,7%)
Valore della produzione	3.264	5.949	(2.685)	(45,1%)
Costi per materie prime e materiali di consumo	(1)	(1)	0	0,0%
Spese per servizi e utilizzo beni di terzi	(7.459)	(6.487)	(972)	15,0%
Costi del personale	(1.575)	(3.439)	1.864	(54,2%)
Altri costi	(342)	(202)	(140)	69,3%
Margine Operativo Lordo (EBITDA)⁴	(6.113)	(4.180)	(1.933)	46,2%
Ammortamenti	(60)	(61)	1	(1,6%)
Svalutazioni e accantonamenti ⁵	(1.597)	(1.809)	212	(11,7%)
Risultato Operativo (EBIT)	(7.770)	(6.050)	(1.720)	28,4%
Proventi ed oneri finanziari netti	12.078	10.327	1.751	17,0%
Svalutazioni attività finanziarie	0	0	0	n.a.
Risultato ante imposte da attività in funzionamento	4.308	4.277	31	0,7%
Imposte	2.197	927	1.270	n.a.
Risultato netto derivante da attività in funzionamento	6.505	5.204	1.301	25,0%
Risultato netto derivante da attività destinate alla dismissione	0	0	0	n.a.
Risultato netto	6.505	5.204	1.301	25,0%

⁴ Margine Operativo Lordo (EBITDA): tale indicatore alternativo di performance è calcolato come risultato netto rettificato di talune voci di conto economico. In particolare, oltre alle rettifiche connesse ad interessi, imposte e ammortamenti l'indicatore è aggiustato delle voci accantonamenti per bonus al personale pari ad Euro 0,1 milioni, inclusi nella voce costi del personale (si veda Nota 31 della Relazione del bilancio di esercizio della Capogruppo) e delle voci accantonamenti a fondi per Euro 1,5 milioni, di natura incerta nella realizzazione, relativi ai premi variabili pluriennali da riconoscere ad amministratori e Key people (si veda Nota 35 della Relazione del bilancio di esercizio della Capogruppo).

⁵ Tale voce include, come specificato sopra, gli accantonamenti per bonus al personale pari ad Euro 0,1 milioni, inclusi nella voce costi del personale (si veda Nota 31 della Relazione del bilancio di esercizio della Capogruppo) e delle voci accantonamenti a fondi per Euro 1,5 milioni, di natura incerta nella realizzazione, relativi ai premi variabili pluriennali da riconoscere ad amministratori e Key people (si veda Nota 35 della Relazione del bilancio di esercizio della Capogruppo).

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

Stato Patrimoniale Riclassificato Be S.p.A.

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.12.2020	31.12.2019	Δ	Δ (%)
Attivo non corrente	57.426	54.984	2.442	4,4%
Attivo corrente	20.884	20.992	(108)	(0,5%)
Passività non correnti	(4.619)	(3.701)	(919)	24,8%
Passività correnti	(8.786)	(14.229)	5.443	(38,3%)
Capitale investito netto	64.904	58.046	6.858	11,8%
Patrimonio netto	43.708	43.000	708	1,7%
Indebitamento finanziario netto	21.196	15.046	6.150	40,9%

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

Posizione finanziaria netta Be S.p.A.

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.12.2020	31.12.2019	Δ	Δ (%)
Cassa e liquidità bancaria	50.160	26.281	23.879	90,9%
A Liquidità	50.160	26.281	23.879	90,9%
B Crediti finanziari correnti	12.248	10.958	1.290	11,8%
Debiti bancari correnti	(1.711)	(2.995)	1.284	(42,9%)
Quota corrente indebitamento a m/l termine	(16.845)	(10.895)	(5.950)	54,6%
Debiti da diritto d'uso corrente	(24)	(64)	40	(62,5%)
Altri debiti finanziari correnti	(40.060)	(18.264)	(21.796)	n.a.
C Indebitamento finanziario corrente	(58.640)	(32.218)	(26.422)	82,0%
D Posizione finanziaria netta corrente (A+B+C)	3.768	5.021	(1.253)	(25,0%)
Debiti bancari non correnti	(25.482)	(20.926)	(4.556)	21,8%
Debiti da diritto d'uso non corrente	(38)	(61)	23	(37,7%)
Altri debiti finanziari non correnti	0	0	0	n.a.
E Posizione finanziaria netta non corrente	(25.520)	(20.987)	(4.533)	21,6%
F Posizione finanziaria netta (D+E)	(21.752)	(15.966)	(5.786)	36,2%

L'indebitamento finanziario netto della Be S.p.A. al 31 dicembre 2020 è pari ad Euro 21,8 milioni circa (Euro 16,0 milioni al 31 dicembre 2019), e si riferisce:

- per Euro 50,2 milioni (Euro 26,3 milioni al 31 dicembre 2019) a disponibilità bancarie liquide;
- per Euro 12,2 milioni (Euro 11,0 milioni al 31 dicembre 2019) a crediti finanziari verso le società controllate, in relazione all'attività di tesoreria centralizzata ed alla quota a breve termine di un finanziamento intercompany;
- per Euro 1,7 milioni (Euro 3,0 milioni al 31 dicembre 2019) a debiti correnti verso il sistema bancario per utilizzi di affidamenti sottoforma di linee di "finanziamento fornitori";

- per Euro 16,8 milioni (Euro 10,9 milioni al 31 dicembre 2019) relativi alla quota in scadenza nell'esercizio successivo dei finanziamenti a medio a lungo termine in essere;
- per Euro 40,1 milioni (Euro 18,3 milioni al 31 dicembre 2019) riferiti a debiti verso le società controllate in relazione attività di tesoreria centralizzata;
- per Euro 25,5 milioni (Euro 21,0 milioni al 31 dicembre 2019) riferiti principalmente a debiti verso istituti di credito per finanziamenti chirografari a medio lungo termine per le quote con scadenze oltre 12 mesi;

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

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

	Patrimonio netto 31.12.2020	Risultato netto 31.12.2020	Patrimonio netto 31.12.2019	Risultato netto 31.12.2019
Patrimonio e Risultato netto da bilancio della Controllante	43.708	6.505	43.000	5.204
Eccedenza dei patrimoni netti dei bilanci di esercizio, comprensivi dei risultati di periodo, rispetto ai valori di carico delle partecipazioni in imprese consolidate	27.185	14.607	23.072	11.353
Altre rettifiche effettuate in sede di consolidamento per:				
- dividendi da società controllate	(12.000)	(12.000)	(10.000)	(10.000)
Patrimonio e Risultato netto consolidato	58.893	9.112	56.072	6.557
Capitale e riserve di terzi	2.876	1.139	1.732	470
Patrimonio e Risultato Netto attribuibile agli azionisti della Controllante	56.017	7.973	54.340	6.087

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 2021-2023. Tale Piano è stato predisposto dagli Amministratori sulla base di previsioni e assunzioni inerenti le future dinamiche gestionali e del mercato di riferimento. Le previsioni rappresentano la miglior stima di eventi futuri che ci si aspetta si verificheranno e la proiezione di risultati derivanti dalle azioni che il management intende intraprendere. Esse sono state stimate sulla base di dati consuntivi, ordini già in portafoglio o vendite da effettuare a clienti con cui esistono relazioni stabili ed in quanto tali hanno una maggiore probabilità di manifestarsi realmente. Le assunzioni, viceversa, sono relative ad eventi futuri ed azioni, in tutto o in parte indipendenti, dalle azioni di gestione. Conseguentemente, gli Amministratori riconoscono che gli obiettivi strategici identificati nel Piano 2021-2023, seppure ragionevoli, presentino profili di incertezza a causa dell'aleatorietà connessa alla realizzazione di eventi futuri ed alle caratteristiche dei mercati di riferimento, sia per quanto concerne il concretizzarsi degli accadimenti rappresentati nel piano, sia per quanto riguarda la misura e la tempistica della loro manifestazione.

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

Il Gruppo Be è esposto a rischi finanziari connessi alla propria operatività, in particolare riferibili a rischi di tasso, liquidità, credito e variazione nei flussi finanziari. Inoltre, il sostanziale mantenimento degli affidamenti bancari in essere risulta importante per il Gruppo per far fronte al proprio fabbisogno finanziario complessivo a breve nonché per raggiungere gli obiettivi del Piano 2021-2023.

- **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 2020, che si potrebbero rendere necessari qualora non venissero generati adeguati flussi di cassa rispetto a quelli attesi e previsti nel Piano 2021-2023.

- **Rischi connessi a "Contenziosi"**

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

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

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

- **Rischi connessi alla "Competizione"**

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

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

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

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

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

- **Rischi connessi alla internazionalizzazione**

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

- **Covid-19**

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

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

Nello specifico, come menzionato in precedenza, stante la particolare tipologia del mercato di riferimento del Gruppo Be – principalmente Istituzioni Finanziarie di rilevante dimensione – la pandemia Covid-19 ha avuto un impatto pressoché nullo sul business aziendale nell'anno 2020. Infatti, tutte le maggiori Istituzioni finanziarie hanno accelerato il proprio processo di trasformazione Digital ed il Gruppo ha offerto pieno supporto a tutti i propri clienti. Inoltre si deve considerare che le Istituzioni Finanziarie che rappresentano la quasi totalità dei clienti del Gruppo Be, svolgono servizi che sono stati ritenuti "essenziali" da Decreto Ministeriale e hanno mantenuto la loro operatività anche durante i periodi di lock-down.

Pertanto, alla luce di quanto sopra esposto e in virtù dei risultati conseguiti dal Gruppo nell'esercizio 2020, in costanza di scenario macroeconomico, si ritiene di poter

confermare le assunzioni effettuate in sede di approvazione del bilancio 2020 con riferimento anche agli obiettivi crescita previsti per il prossimo esercizio 2021 e più in generale per l'intero Piano Industriale 2021-2023.

Il Gruppo ha condotto analisi approfondite sulle tematiche più sensibili e più soggette a variabilità correlate alla presente situazione di emergenza. Particolare attenzione è stata dedicata alla valutazione della recuperabilità dei crediti, alla tenuta di valore degli assets e dell'avviamento. In particolare, in sede di predisposizione della situazione contabile consolidata al 31 dicembre 2020, 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. Per maggiori dettagli in merito si rimanda alla Nota Esplicativa 3 del Bilancio Consolidato e alle Note 3 e 5 del Bilancio d'Esercizio della Capogruppo. Da tali analisi, seppur nel contesto di generale incertezza, non emergono evidenti rischi di futura svalutazione dei valori iscritti nel bilancio al 31 dicembre 2020, pur considerando lo 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 tuttavia quantificabili né stimabili.

7.2 Investimenti in attività di sviluppo

Da sempre, l'attività di sviluppo del Gruppo Be mira a consolidare i rapporti con i propri clienti, sviluppare per gli stessi nuove forme di business e acquisire nuova clientela. Le principali attività di sviluppo riguardano quello delle piattaforme tecnologiche di proprietà del Gruppo Be. In particolare nel corso del 2020 sono stati effettuati investimenti per lo sviluppo ed upgrade delle piattaforme tecnologiche "Universo Sirius" - relativa alla gestione dei portafogli assicurativi Vita e Danni -, del sistema informativo interno aziendale, da parte di Be DigiTech Solutions e Be Management Consulting, delle applicazioni digitali da parte di Iquii, Juniper, nonché delle piattaforme informatiche di proprietà di Fimas GmbH e Be Shaping the future GmbH (Austria e Germania) specializzate in diverse aree del settore bancario. Il Gruppo Be proseguirà ad investire in sviluppo pianificando ulteriori opportunità progettuali. La finalità di queste ultime sarà l'ampliamento dell'offerta mediante la realizzazione di piattaforme tecnologiche per l'erogazione dei propri servizi alla clientela di appartenenza.

7.3 Risorse Umane

I dipendenti complessivi del Gruppo al 31 dicembre 2020 risultano pari a n. 1.448 (n. 1.320 al 31 dicembre 2019) distribuiti in 9 paesi europei. Nel corso del 2020 sono state completate due operazioni che hanno comportato l'acquisizione da parte della holding Be Shaping the Future S.p.A del 51% della società DOOM Entertainment S.r.l. oltre alla costituzione della società Human Mobility, sempre da parte della holding Be Shaping the Future S.p.A., che ne detiene il 51% del capitale.

Il 16 marzo 2020 presso la Regione Lazio è stata esperita con accordo sindacale la procedura di licenziamento collettivo avviata per cessazione dell'attività di back office presso la sede operativa di Pomezia della Be DigiTech Solutions S.p.A., con conseguente messa in mobilità di n. 48 risorse.

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

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

7.5 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 2020 ed evoluzione prevedibile della gestione

Nel corso del mese di gennaio 2021 il Gruppo Be ha raggiunto un accordo per l'acquisizione dell'86% del capitale sociale di Firstwaters GmbH, società di Management Consulting, con sede a Francoforte e Vienna, per il segmento delle Financial Institutions. Fondata nel 2000, Firstwaters è azienda riconosciuta con notevole esperienza in progetti di trasformazione della value chain del Corporate & Investment Banking (Front-Office, Pricing/Modelling, Settlement, Accounting, Market Risk Management) per diverse asset class (FX/MM, IRD, CRD, Azioni, Commodities, ecc.) e strumenti finanziari (Spot, ETD, derivati OTC). L'accordo prevede l'acquisizione iniziale da parte

di Be dell'85,71% del capitale sociale di Firstwaters nel primo trimestre del 2021 a fronte di un prezzo di 10.2 milioni di euro. Il restante capitale sociale rimarrà nelle mani dei due amministratori delegati Marco Fäth e Martin Peter, che continueranno a guidare la crescita dell'azienda. Be completerà l'acquisto delle azioni rimanenti alla fine dell'esercizio 2024. Il prezzo della parte rimanente sarà basato sui risultati della società nel 2022, 2023 e 2024.

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

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

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

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

Con riferimento alla pandemia da Covid-19, la prima parte dell'esercizio 2021 è ancora fortemente caratterizzata dalla gestione della pandemia e dalle misure restrittive per il suo contenimento. Lo scenario macroeconomico nazionale e internazionale prosegue in un quadro di elevata incertezza, seppur parzialmente mitigato dall'avvio delle campagne vaccinali.

Proseguono, infatti, le misure di protezione messe in atto dalle Istituzioni, tramite forme minori di "lockdown" che coinvolgono attività industriali e commerciali con importanti effetti sull'economia nazionale ed internazionale.

Gli effetti di tali misure restrittive e le tempistiche ancora incerte delle campagne vaccinali potrebbero portare ad effetti ancora non totalmente prevedibili.

Il Gruppo, tuttavia, ritiene di disporre, così come avvenuto nel corso del 2020, di leve gestionali adeguate per contrastare gli effetti dell'emergenza sanitaria operando come dimostrato dai risultati, in un business resiliente e di essere, quindi, in grado di confermare le prospettive di medio-lungo periodo riportate nel Piano Industriale 2021-2023.

Prendendo quindi in considerazione le azioni già implementate nonché quelle previste per i prossimi mesi, in assenza di eventi al momento non prevedibili, tra i quali un eventuale nuovo lock-down, il

Gruppo ritiene di poter confidare nel conseguimento degli obiettivi annuali e più in generale del Piano 2021-2023.

Il Gruppo Be è in costante contatto anche con le Autorità ed i presidi sanitari per monitorare l'evoluzione delle misure necessarie al contenimento della pandemia. La salute dei suoi clienti e dei suoi dipendenti sono la 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 2021, 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 2020 che evidenzia un utile netto di Euro - 6.505.133,49 propone che l'Assemblea deliberi:

- di approvare il Bilancio di Esercizio di Be S.p.A. al 31 dicembre 2020;
- di approvare la proposta di destinare l'utile netto di esercizio pari ad Euro 6.505.133,49 come segue:
 - a Riserva legale per Euro 325.256,72;
 - ad Utili a Nuovo per Euro 6.179.877,77;
 - di distribuire un dividendo lordo pari ad Euro 0,03 per azione attingendo agli Utili a Nuovo.

Milano, 11 marzo 2021.

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



Bilancio Consolidato

A. Situazione Patrimoniale-Finanziaria Consolidata

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	<i>Note</i>	31.12.2020	31.12.2019
ATTIVITA' NON CORRENTI			
Immobili, Impianti e macchinari	1	2.273	2.161
Diritti d'uso	2	9.135	8.679
Avviamento	3	70.374	65.060
Attività Immateriali	4	19.626	19.632
Partecipazioni in altre imprese	5	1.329	829
Crediti ed altre attività non correnti	6	830	2.152
Imposte anticipate	7	2.884	3.303
Totale attività non correnti		106.451	101.816
ATTIVITA' CORRENTI			
Rimanenze	8	156	3
Attività derivanti da contratti con la clientela	9	9.778	11.513
Crediti commerciali	10	22.014	17.901
Altre attività e crediti diversi	11	3.574	2.828
Crediti tributari per imposte dirette	12	802	890
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	13	165	104
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	14	60.580	34.185
Totale attività correnti		97.069	67.424
Totale attività destinate alla dismissione		0	0
TOTALE ATTIVITA'		203.520	169.240
PATRIMONIO NETTO			
Capitale Sociale		27.109	27.109
Riserve		20.935	21.144
Risultato netto di competenza degli Azionisti della Controllante		7.973	6.087
Patrimonio netto di Gruppo		56.017	54.340
Di spettanza di terzi:			
Capitale e riserve		1.737	1.262
Risultato netto di competenza di terzi		1.139	470
Patrimonio netto di terzi		2.876	1.732
TOTALE PATRIMONIO NETTO	15	58.893	56.072
PASSIVITA' NON CORRENTI			
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti	16	25.482	20.926
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti	18	6.875	6.214
Fondi rischi non correnti	22	1.628	1.649
Benefici verso dipendenti (TFR)	19	7.088	6.953
Imposte differite	20	7.759	7.348
Altre passività non correnti	21	6.416	6.717
Totale Passività non correnti		55.248	49.807
PASSIVITA' CORRENTI			
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti	17	22.053	15.572
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti	18	3.047	3.004
Debiti commerciali	23	22.076	12.366
Fondi rischi correnti	22	2.300	7.075
Debiti tributari	24	1.481	1.585
Altre passività e debiti diversi	25	38.422	23.759
Totale Passività correnti		89.379	63.361
Totale Passività destinate alla dismissione		0	0
TOTALE PASSIVITA'		144.627	113.168
TOTALE PATRIMONIO E PASSIVITA'		203.520	169.240

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

B. Conto Economico Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	<i>Note</i>	2020	2019
Ricavi operativi	26	176.645	148.546
Altri ricavi e proventi	27	2.164	3.729
Totale Ricavi		178.809	152.275
Materie prime e materiali di consumo	28	(155)	(399)
Costi per servizi e prestazioni	29	(74.620)	(59.658)
Costi del Personale	30	(81.467)	(75.456)
Altri costi operativi	31	(1.928)	(1.344)
Costi capitalizzati per lavori interni	32	5.868	6.249
<i>Ammortamenti e Svalutazioni:</i>			
Ammortamenti Immobili, Impianti e macchinari	33	(771)	(826)
Ammortamenti Attività Immateriali	33	(6.111)	(4.957)
Ammortamenti Diritti d'uso	33	(3.354)	(2.896)
Perdita di valore di Attività Immobilizzate	33	0	0
Accantonamenti a fondi	34	(1.660)	(749)
Totale Costi Operativi		(164.198)	(140.036)
Risultato Operativo		14.611	12.239
Proventi finanziari		100	101
Oneri finanziari		(1.365)	(1.222)
Effetto valutazione con il metodo del patrimonio netto		0	0
Totale Oneri /Proventi finanziari	35	(1.265)	(1.121)
Risultato prima delle imposte		13.346	11.118
Imposte sul reddito correnti	36	(3.504)	(3.110)
Imposte anticipate e differite	36	(730)	(1.451)
Totale Imposte sul reddito		(4.234)	(4.561)
Risultato netto derivante da attività in funzionamento		9.112	6.557
Risultato netto derivante da attività destinate alla dismissione		0	0
Risultato netto		9.112	6.557
Risultato netto di competenza di Terzi	15	1.139	470
Risultato netto di competenza degli Azionisti della Controllante		7.973	6.087
Utile (perdita) per azione:			
Risultato base per azione (Euro per azione)	37	0,06	0,05
Risultato diluito per azione (Euro per azione)	37	0,06	0,05

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

C. Conto Economico Complessivo Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	2020	2019
Risultato netto	9.112	6.557
<i>Voci che non saranno successivamente riclassificate in conto economico:</i>		
Utili (perdite) attuariali su benefici per i dipendenti	104	(499)
Effetto fiscale relativo agli Utili (perdite) attuariali	(25)	120
<i>Voci che saranno successivamente riclassificate in conto economico quando siano soddisfatte determinate condizioni:</i>		
Utili (perdite) derivanti da strumenti di copertura	(5)	(55)
Utili (perdite) derivanti dalla conversione dei bilanci di imprese estere	(583)	348
Altre componenti di conto economico complessivo	(509)	(86)
Risultato netto complessivo	8.603	6.471
<i>Attribuibile a:</i>		
Azionisti della Controllante	7.464	6.001
Terzi	1.139	470

D. Rendiconto Finanziario Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	<i>Note</i>	2020	2019
Risultato netto		9.112	6.557
Ammortamenti e svalutazioni	33-34	10.236	8.679
Variazioni non monetarie TFR		1.497	837
Oneri finanziari netti a conto economico	35	1.377	1.198
Imposte dell'esercizio	36	3.504	3.110
Imposte differite e anticipate	36	730	1.451
Perdite attività correnti e accantonamenti	33-34	3.577	4.958
Rilascio fondo rischi e svalutazione	22	(455)	(408)
Costi capitalizzati per lavori interni	32	(5.868)	(6.249)
Altre variazioni non monetarie		89	35
Differenze cambi da conversione		(77)	(28)
Flusso monetario della gestione economica		23.722	20.140
Variazioni rimanenze	8	(153)	4
Variazioni attività derivanti da contratti con la clientela	9	1.735	(349)
Variazioni crediti commerciali	10	(4.589)	(856)
Variazione debiti commerciali	23	9.710	207
Utilizzi fondi rischi e svalutazione	22	(7.918)	(3.352)
Altre variazioni delle attività e passività correnti		13.359	(1.146)
Imposte sul reddito pagate	24	(3.017)	(1.908)
TFR liquidato	19	(1.319)	(973)
Altre Variazioni delle attività e passività non correnti		(2.765)	(951)
Variazione del circolante		5.043	(9.324)
Flusso monetario da (per) attività operative		28.765	10.816
(Acquisto) di immobili, impianti e macchinari al netto delle cessioni	1	(883)	(747)
(Acquisto) di attività immateriali al netto delle cessioni	3	(409)	(1.562)
Flusso di cassa per aggregazioni aziendali al netto della cassa acquisita	2.13	(1.751)	(1.936)
(Acq)/cessione di partecipazioni e titoli		(24)	(500)
Flusso monetario da (per) attività d'investimento		(3.067)	(4.745)
Variazione attività finanziarie correnti	13	(61)	407
Variazione passività finanziarie correnti	17	6.493	(4.498)
Pagamento per oneri finanziari		(1.277)	(1.165)
Variazione passività finanziarie non correnti	16	4.462	5.354
Rimborsi delle passività per leasing		(3.138)	(2.535)
Cassa pagata per acquisto quota pertinenza di terzi		0	(283)
Cassa pagata per acquisto azioni proprie		(2.795)	(2.290)
Distribuzione dividendi ad azionisti del Gruppo		(2.992)	(2.896)
Apporti di capitale da Terzi Azionisti	15	5	10
Flusso monetario da (per) attività di finanziamento		697	(7.896)
Flusso monetario da (per) attività di dismissione			0
Flussi di disponibilità liquide		26.395	(1.825)
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	14	34.185	36.010
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	14	60.580	34.185
Incremento (decremento) disponibilità liquide nette		26.395	(1.825)

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

E. Prospetto delle variazioni del Patrimonio Netto Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Capitale Sociale	Riserve e utili a nuovo	Utile (perdita) dell' esercizio	Patrimonio netto di Gruppo	Patrimonio netto di terzi	Totale
PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2018	27.109	20.463	5.481	53.053	1.723	54.776
Risultato netto			6.087	6.087	470	6.557
Altre componenti di conto economico complessivo		(86)		(86)		(86)
Risultato netto complessivo		(86)	6.087	6.001	470	6.471
Destinazione risultato esercizio precedente		5.481	(5.481)			
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
PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2019	27.109	21.144	6.087	54.340	1.732	56.072
Risultato netto			7.973	7.973	1.139	9.112
Altre componenti di conto economico complessivo		(509)	0	(509)	0	(509)
Risultato netto complessivo		(509)	7.973	7.464	1.139	8.603
Destinazione risultato esercizio precedente		6.087	(6.087)			0
Acquisto azioni proprie		(2.795)		(2.795)	0	(2.795)
Apporti di capitale di terzi					5	5
Distribuzione dividendi		(2.992)		(2.992)	0	(2.992)
PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2020	27.109	20.935	7.973	56.017	2.876	58.893

Note esplicative al bilancio consolidato

1. Informazioni societarie

Il Gruppo Be è tra i principali player italiani nel settore dell'IT Consulting. Il Gruppo fornisce servizi di Business Consulting, Information Technology (incluso Professional Services) e Digital Business (CGU creata a partire dal primo semestre 2020). Grazie alla combinazione di competenze specialistiche, avanzate tecnologie proprietarie ed esperienza consolidata, il Gruppo supporta primarie istituzioni finanziarie, assicurative ed industriali italiane nel migliorarne la capacità competitiva ed il potenziale di creazione di valore. Con più di 1.400 dipendenti e sedi in Italia, Germania, Regno Unito, Svizzera, Austria, Polonia, Ucraina, Spagna e Romania il Gruppo ha realizzato nel corso del 2020 un valore totale dei ricavi pari a 178,8 milioni di Euro.

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

Il bilancio consolidato chiuso al 31 dicembre 2020 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 2020 è stato redatto in conformità agli *International Financial Reporting Standards* (IFRS) emessi dall'*International Accounting Standard Board* ("IASB") e omologati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs 38/2005. I principi anzidetti sono integrati con le interpretazioni IFRIC (*International Financial Reporting Interpretations Committee*) e SIC (*Standing Interpretations Committee*). Il bilancio consolidato si compone della situazione patrimoniale-finanziaria consolidata, del conto economico consolidato, del conto economico complessivo consolidato, del rendiconto finanziario consolidato, del prospetto delle variazioni del patrimonio netto consolidato e delle relative note esplicative.

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

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

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

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

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

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

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

I principi contabili adottati sono omogenei con quelli dell'esercizio precedente, fatti salvi gli eventuali effetti derivanti dall'applicazione dei nuovi principi contabili esposti di seguito nel paragrafo 2.10 "Principi Contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS applicati dal 1 gennaio 2020".

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

Il Piano Industriale 2021-2023, approvato dal Consiglio di Amministrazione del 22 febbraio 2021 (di seguito “Piano 2021-2023”), è stato predisposto dagli Amministratori ai fini dell’*Impairment test* sulla base di previsioni e di assunzioni inerenti le future dinamiche gestionali e di mercato di riferimento.

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

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

Conseguentemente, gli Amministratori riconoscono che gli obiettivi strategici identificati nel Piano 2021-2023, seppure ragionevoli, presentino profili di incertezza a causa dell’aleatorietà connessa alla realizzazione di eventi futuri ed alle caratteristiche dei mercati di riferimento, sia per quanto concerne il concretizzarsi degli accadimenti rappresentati nel piano, sia per quanto riguarda la misura e la tempistica della loro manifestazione.

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

A tale riguardo, seppur nel contesto di generale incertezza generato dalla diffusione, nel corso del 2020, del Covid 19 (c.d. Coronavirus) e dalle conseguenti misure restrittive messe in atto per il suo contenimento, 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 2021-2023 è stato predisposto sulla base di previsioni e di assunzioni inerenti le future dinamiche gestionali e dei mercati di riferimento, che, seppure ragionevoli, presentano profili di incertezza a causa dell’aleatorietà connessa alla realizzazione di eventi futuri ed alle caratteristiche dei mercati in cui il Gruppo opera.

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

Nello specifico, come già riportato in Relazione sulla Gestione, stante la particolare tipologia del mercato di riferimento del Gruppo Be – principalmente Istituzioni Finanziarie di rilevante dimensione – la pandemia Covid-19 ha avuto un impatto pressoché nullo sul business aziendale nell'anno 2020. Infatti, tutte le maggiori Istituzioni finanziarie hanno accelerato il proprio processo di trasformazione Digital ed il Gruppo ha offerto pieno supporto a tutti i propri clienti. Inoltre si deve considerare che le Istituzioni Finanziarie che rappresentano la quasi totalità dei clienti del Gruppo Be, svolgono servizi che sono stati ritenuti “essenziali” da Decreto Ministeriale e hanno mantenuto la loro operatività anche durante i periodi di lock-down.

Pertanto, alla luce di quanto sopra esposto e in virtù dei risultati conseguiti dal Gruppo nell'esercizio 2020, in costanza di scenario macroeconomico, si ritiene di poter confermare le assunzioni effettuate in sede di approvazione del bilancio 2020 con riferimento anche agli obiettivi crescita previsti per il prossimo esercizio 2021 e più in generale per l'intero Piano Industriale 2021-2023.

Inoltre, non da ultimo, sono da segnalare alcune operazioni (si veda per maggiori dettagli il paragrafo 5 “Eventi significativi che hanno interessato il Gruppo nel 2020” e il paragrafo 8 “Eventi successivi al 31 dicembre 2020 ed evoluzione prevedibile della gestione”) che avvalorano la capacità del Gruppo di far fronte alla strategia di crescita interna ed esterna.

In considerazione di quanto sopra e di quanto riportato nel paragrafo 8 “Eventi successivi al 31 dicembre 2020 ed evoluzione prevedibile della gestione” della Relazione sulla gestione gli Amministratori hanno considerato appropriato il presupposto della continuità aziendale nella preparazione del Bilancio Consolidato Annuale in quanto non sono emerse incertezze legate ad eventi o circostanze che, considerati singolarmente o nel loro insieme, possano far sorgere dubbi riguardo alla continuità aziendale.

2.5. Area di consolidamento

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

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

Ragione sociale	Sede Legale	Capitale Sociale	Valuta	Controllante	Quota di possesso	Quota Terzi
Be Shaping the Future S.p.A	Roma	27.109.165	EUR			
Be Shaping the Future Corporate Services S.p.A.	Roma	450.000	EUR	Be Shaping the Future S.p.A	100%	0%
Dream of Ordinary Madness Entertainment S.r.l	Milano	10.000	EUR	Be Shaping the Future S.p.A.	51%	49%
Human Mobility S.r.l	Milano	10.000	EUR	Be Shaping the Future S.p.A.	51%	49%
Be Management Consulting S.p.A.	Roma	120.000	EUR	Be Shaping the Future S.p.A	100%	0%
Be DigiTech Solutions S.p.A.	Roma	7.548.441	EUR	Be Shaping the Future S.p.A	100%	0%
Be Think Solve Execute RO S.r.l.	Bucharest	22.000	RON	Be Shaping the Future S.p.A	100%	0%
Iquii S.r.l	Roma	10.000	EUR	Be DigiTech Solutions S.p.A.	51%	49%
Juniper Extensible Solutions S.r.l	Trento	10.000	EUR	Be DigiTech Solutions S.p.A.	51%	49%
Be Shaping the Future sp z.o.o	Varsavia	1.000.000	PLN	Be Management Consulting S.p.A.	100%	0%
Tesla Consulting S.r.l.	Bologna	10.000	EUR	Be Management Consulting S.p.A.	60%	40%
Be Ukraine LLC	Kiev	20.116	UAH	Be Management Consulting S.p.A..	100%	0%
Be Shaping the Future Management Consulting Ltd	Londra	91.898	GBP	Be Management Consulting S.p.A.	100%	0%
Payments and Business Advisors S.l.	Madrid	3.000	EUR	Be Management Consulting S.p.A.	60%	40%
Paystrat Solutions SL (Pyngo)	Madrid	10.265	EUR	Payments and Business Advisors S.l.	65%	35%
Be Shaping the Future GmbH	Monaco	102.258	EUR	Be Management Consulting S.p.A.	90%	10%
Be Shaping The Future AG	Monaco	1.882.000	EUR	Be Shaping the Future GmbH	100%	0%
Be Shaping The Future GmbH	Vienna	35.000	EUR	Be Shaping the Future GmbH	100%	0%
Be TSE Switzerland AG	Zurigo	100.000	CHF	Be Shaping the Future GmbH	100%	0%
FIMAS GmbH	Francoforte	25.000	EUR	Be Shaping the Future GmbH	60%	40%
Confinity GmbH	Magdeburgo	50.000	EUR	FIMAS GmbH	100%	0%

Rispetto al 31 dicembre 2019 l'area di consolidamento risulta variata a seguito dei seguenti eventi:

- nel corso del mese di aprile 2020, Be ha acquisito il 51% del capitale della società Dream of Ordinary Madness Entertainment S.r.l., operante nell'area di business dedicata al digital engagement, con focus importante sulla Financial Industry europea. Le parti hanno inoltre concordato una struttura di "Put & Call" per l'acquisto del residuo capitale in due tranches successive entro il 2027.
- nel corso del mese di giugno 2020, Be ha creato un centro di eccellenza dedicato alle soluzioni a supporto della mobilità dell'uomo. Obiettivo è non solo quello di dare uno strumento ad alto impatto per il ritorno alla normalità, ma il disegnare un intero ecosistema di servizi pensati per facilitare la vita e gli spostamenti delle persone in azienda. Nata da un'idea di Stefano Quintarelli, Luca Mastrostefano e Marco Locatelli (soci di minoranza), la società, "Human Mobility S.r.l.", vede la partecipazione del Gruppo Be al 51% del capitale. Si segnala, tuttavia, che nel corso del mese di gennaio 2021 la società Human Mobility S.r.l. è stata messa

in liquidazione e lo sviluppo del modello di business è passato in capo alla Be Management Consulting S.p.A..

- si ricorda che nel corso del mese di aprile 2020, a seguito dell'implementazione del progetto di Rebranding&Positioning del Gruppo, le società Be Consulting Think, Project & Plan S.p.A., Be Solutions Solve, Realize & Control S.p.A. e Targit GmbH hanno cambiato la propria ragione sociale in Be Shaping The Future, Management Consulting S.p.A. (in forma abbreviata Be Management Consulting S.p.A.), Be Shaping The Future, DigiTech Solutions S.p.A. (in forma abbreviata Be Solutions S.p.A. o Be DigiTech Solutions S.p.A.) e Be Shaping the Future GmbH rispettivamente. Inoltre nel mese di agosto la società Be Think, Solve and Execute, sp zo.o ha cambiato la propria ragione sociale in Be Shaping the Future, sp zo.o così come nel mese di settembre le società da Be Think, Solve, Execute GmbH e Ibe Tse Limited hanno cambiato la propria ragione sociale rispettivamente in Be Shaping the Future GmbH e Be Shaping the Future Management Consulting Limited.

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 2020 – 2019 delle società in valuta estera:

Tassi di cambio

Valuta	Medi 2020	31.12.2020	Medi 2019	31.12.2019
Sterlina Inglese (GBP)	0,8894	0,8990	0,8774	0,8508
Zloty Polacco (PNL)	4,4436	4,5597	4,2974	4,2568
Grivna Ukraina (UAH)	30,8263	34,7689	28,9235	26,7195
Leu Romeno (RON)	4,8381	4,8683	4,7457	4,7830
Franco Svizzero (CHF)	1,0703	1,0802	1,1126	1,0854

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

2.9.9. 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.

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

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

Nello specifico:

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

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

- 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.

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

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

La Società Be Shaping the Future S.p.A (di seguito "Be S.p.A."), Capogruppo consolidante, ha in essere l'opzione fiscale per il triennio 2018-2020 con la controllata Be Shaping The Future, DigiTech Solutions S.p.A. (di seguito "Be Solutions"), per il triennio 2019-2021 con la controllata Juniper S.r.l e per il triennio 2020-2022 con le controllate Be Shaping The Future, Management Consulting S.p.A. (di seguito "Be Management Consulting S.p.A."), Be Shaping the Future Corporate Services S.p.A, Iquii S.r.l, Tesla S.r.l e Human Mobility S.r.l.

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

Le aggregazioni aziendali sono rilevate secondo il metodo dell'acquisizione (acquisition method). Secondo tale metodo il corrispettivo trasferito in un'aggregazione aziendale è valutato al fair value, calcolato come la somma dei fair value delle attività trasferite e delle

passività assunte dal Gruppo alla data di acquisizione e degli strumenti di capitale emessi in cambio del controllo dell'impresa acquisita.

Alla data di acquisizione, le attività identificabili acquisite e le passività assunte sono rilevate al fair value alla data di acquisizione; costituiscono un'eccezione le seguenti poste, che sono invece valutate secondo il loro principio di riferimento:

- imposte differite attive e passive;
- attività e passività per benefici ai dipendenti;
- passività o strumenti di capitale relativi a pagamenti basati su azioni dell'impresa acquisita o pagamenti basati su azioni relativi al Gruppo emessi in sostituzione di contratti dell'impresa acquisita;
- attività destinate alla vendita e attività e passività discontinue.

Il valore dell'avviamento è determinato come l'eccedenza tra la somma dei corrispettivi trasferiti nell'aggregazione aziendale, del valore del patrimonio netto di pertinenza di interessenze di terzi e del fair value dell'eventuale partecipazione precedentemente detenuta nell'impresa acquisita rispetto al fair value delle attività nette acquisite e passività assunte alla data di acquisizione. Se il valore delle attività nette acquisite e passività assunte alla data di acquisizione eccede la somma dei corrispettivi trasferiti, del valore del patrimonio netto di pertinenza di interessenze di terzi e del fair value dell'eventuale partecipazione precedentemente detenuta nell'impresa acquisita, tale eccedenza ("Avviamento negativo") è rilevata immediatamente nel conto economico come provento derivante dalla transazione conclusa.

Le quote del patrimonio netto di pertinenza delle interessenze di terzi, alla data di acquisizione, possono essere valutate al fair value (tenendo conto anche di eventuali opzioni o altri diritti detenuti dai terzi) oppure al pro-quota del valore delle attività nette riconosciute per l'impresa acquisita. La scelta del metodo di valutazione è effettuata transazione per transazione. I costi connessi alle aggregazioni aziendali sono rilevati a conto economico.

Eventuali passività connesse alle aggregazioni aziendali per pagamenti sottoposti a condizione vengono rilevate al fair value stimato alla data di acquisizione delle aziende e dei rami di azienda relativi alle aggregazioni aziendali. In caso di cessione di una parte o dell'intera impresa precedentemente acquisita e dalla cui acquisizione era emerso un avviamento, nella determinazione della plusvalenza o delle minusvalenze da cessione si tiene conto del corrispondente valore residuo dell'avviamento. 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:

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

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

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

Al 31 dicembre 2020 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 2020

I principi contabili adottati sono omogenei con quelli dell'esercizio precedente ad eccezione di quelli entrati in vigore dal 1 gennaio 2020, applicati per la prima volta dal Gruppo di seguito rappresentati:

- 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.

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

- 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.

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

- 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 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.

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

- In data 22 ottobre 2018 lo IASB ha pubblicato il documento **“Definition of a Business (Amendments to IFRS 3)”**. Il documento fornisce alcuni chiarimenti in merito alla definizione di business ai fini della corretta applicazione del principio IFRS 3. In particolare, l’emendamento chiarisce che mentre un business solitamente produce un output, la presenza di un output non è strettamente necessaria per individuare un business in presenza di un insieme integrato di attività/processi e beni. Tuttavia, per soddisfare la definizione di business, un insieme integrato di attività/processi e beni deve includere, come minimo, un input e un processo sostanziale che assieme contribuiscono in modo significativo alla capacità di creare 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'adozione di tale emendamento non ha comportato effetti sul Bilancio Consolidato del Gruppo.

- In data 28 maggio 2020 lo IASB ha pubblicato un emendamento denominato **“Covid-19 Related Rent Concessions (Amendment to IFRS 16)”**. Il documento prevede per i locatari la facoltà di contabilizzare le riduzioni dei canoni connesse al Covid-19 senza dover valutare, tramite l'analisi dei contratti, se è rispettata la definizione di lease modification dell'IFRS 16. Pertanto i locatari che applicano tale facoltà potranno contabilizzare gli effetti delle riduzioni dei canoni di affitto direttamente a conto economico alla data di efficacia della riduzione. Tale modifica si applica ai bilanci aventi inizio al 1° giugno 2020 ma la Società non si è avvalsa della possibilità di applicare in via anticipata tale modifica al 1° gennaio 2020.

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 2020

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 2020:

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

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

- In data 27 agosto 2020 lo IASB ha pubblicato, alla luce della riforma sui tassi di interesse interbancari quale l'IBOR, il documento **“Interest Rate Benchmark Reform—Phase 2”** che contiene emendamenti ai seguenti standard:
 - IFRS 9 Financial Instruments
 - IAS 39 Financial Instruments: Recognition and Measurement;
 - IFRS 7 Financial Instruments: Disclosures;
 - IFRS 4 Insurance Contracts;
 - IFRS 16 Leases.

Tutte le modifiche entreranno in vigore il 1° gennaio 2021.

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

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

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

- In data 18 maggio 2017 lo IASB ha pubblicato il principio IFRS 17 – Insurance Contracts che è destinato a sostituire il principio IFRS 4 – Insurance Contracts. L'obiettivo del nuovo principio è quello di garantire che un'entità fornisca informazioni pertinenti che rappresentano fedelmente i diritti e gli obblighi derivanti dai contratti assicurativi emessi. Lo IASB ha sviluppato lo standard per eliminare incongruenze e debolezze delle politiche contabili esistenti, fornendo un quadro unico principle-based per tenere conto di tutti i tipi di contratti di assicurazione, inclusi i contratti di riassicurazione che un assicuratore detiene. Il nuovo principio prevede inoltre dei requisiti di presentazione e di informativa per migliorare la comparabilità tra le entità appartenenti a questo settore. Il nuovo principio misura un contratto assicurativo sulla base di un General Model o una versione semplificata di questo, chiamato Premium Allocation Approach (“PAA”). Le principali caratteristiche del General Model sono:
 - le stime e le ipotesi dei futuri flussi di cassa sono sempre quelle correnti;
 - la misurazione riflette il valore temporale del denaro;
 - le stime prevedono un utilizzo estensivo di informazioni osservabili sul mercato;
 - esiste una misurazione corrente ed esplicita del rischio;
 - il profitto atteso è differito e aggregato in gruppi di contratti assicurativi al momento della rilevazione iniziale; e,
 - il profitto atteso è rilevato nel periodo di copertura contrattuale tenendo conto delle rettifiche derivanti da variazioni delle ipotesi relative ai flussi finanziari relativi a ciascun gruppo di contratti.

L'approccio PAA prevede la misurazione della passività per la copertura residua di un gruppo di contratti di assicurazione a condizione che, al momento del riconoscimento iniziale, l'entità preveda che tale passività rappresenti ragionevolmente un'approssimazione del General Model. I contratti con un periodo di copertura di un anno o meno sono automaticamente idonei per l'approccio PAA. Le semplificazioni derivanti dall'applicazione del metodo PAA non si applicano alla valutazione delle passività per i claims in essere, che sono misurati con il General Model. Tuttavia, non è necessario aggiornare quei flussi di cassa se ci si attende che il saldo da pagare o incassare avverrà entro un anno dalla data in cui è avvenuto il claim. L'entità deve applicare il nuovo principio ai contratti di assicurazione emessi, inclusi i contratti di riassicurazione emessi, ai contratti di riassicurazione detenuti e anche ai contratti di investimento con una discretionary participation feature (DPF). Il principio si applica a partire dal 1° gennaio 2023 ma è consentita un'applicazione anticipata, solo per le entità che applicano l'IFRS 9 – Financial Instruments e l'IFRS 15 – Revenue from Contracts with Customers.

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

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

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

- In data 14 maggio 2020 lo IASB ha pubblicato i seguenti emendamenti denominati:
 - Amendments to IFRS 3 Business Combinations: le modifiche hanno lo scopo di aggiornare il riferimento presente nell'IFRS 3 al Conceptual Framework nella versione rivista, senza che ciò comporti modifiche alle disposizioni del principio IFRS 3.
 - Amendments to IAS 16 Property, Plant and Equipment: le modifiche hanno lo scopo di non consentire di dedurre dal costo delle attività materiali l'importo ricevuto dalla vendita di beni prodotti nella fase di test dell'attività stessa. Tali ricavi di vendita e i relativi costi saranno pertanto rilevati nel conto economico.
 - Amendments to IAS 37 Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets: l'emendamento chiarisce che nella stima sull'eventuale onerosità di un contratto si devono considerare tutti i costi direttamente imputabili al contratto. Di conseguenza, la valutazione sull'eventuale onerosità di un contratto include non solo i costi incrementali (come ad esempio, il costo del materiale diretto impiegato nella lavorazione), ma anche tutti i costi che l'impresa non può evitare in quanto ha stipulato il contratto (come ad esempio, la quota del costo del personale e dell'ammortamento dei macchinari impiegati per l'adempimento del contratto).
 - Annual Improvements 2018-2020: le modifiche sono state apportate all'IFRS 1 First-time Adoption of International Financial Reporting Standards, all'IFRS 9 Financial Instruments, allo IAS 41 Agriculture e agli Illustrative Examples dell'IFRS 16 Leases. Tutte le modifiche entreranno in vigore il 1° gennaio 2022.

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

- In data 30 gennaio 2014 lo IASB ha pubblicato il principio **IFRS 14 – Regulatory Deferral Accounts** che consente solo a coloro che adottano gli IFRS per la prima volta di continuare a rilevare gli importi relativi alle attività soggette a tariffe regolamentate (“Rate Regulation Activities”) secondo i precedenti principi contabili adottati.

Non essendo il Gruppo un first-time adopter, tale principio non risulta applicabile.

2.13. Aggregazioni aziendali avvenute nel periodo di riferimento

Come già descritto in precedenza, il Gruppo Be nel corso del primo semestre 2020 ha acquisito il 51% della società Dream of Ordinary Madness Entertainment S.r.l, in forma abbreviata D.O.O.M. S.r.l., tramite la Capogruppo Be Shaping the Future S.p.A., confermando la strategia di consolidamento sul mercato italiano.

Con riferimento all'acquisto del 51% della società la Capogruppo ha versato Euro 1.869 mila al momento del closing.

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

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Valori di carico dell'impresa acquisita	Rettifiche di Fair Value	Fair Value
Immobili, Impianti e macchinari	9	0	9
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	118	0	118
Benefici verso dipendenti (IFR)	(61)	0	(61)
Altre passività e debiti diversi	(55)	0	(57)
ATTIVITA' NETTE ACQUISITE (FAIR VALUE) (A)	11	0	11
Corrispettivo pagato al 30 giugno 2020 (B)			1.869
Fair value delle quote delle interessenze delle minoranze acquisibile tramite opzione put&call (C)			3.749
AVVIAMENTO (B+C-A)			5.607
FLUSSI DI CASSA A FRONTE DELL'ACQUISIZIONE			
Pagamento già effettuato			(1.869)
Cassa e banche Acquisiti			118
FLUSSO DI CASSA NETTO PER AGGREGAZIONE AZIENDALE			(1.751)

Il prezzo di acquisto del 100% del capitale sociale è stato stabilito in Euro 5.618 mila, da pagarsi per Euro 1.869 mila al momento del closing (pari al 51% del capitale sociale).

L'accordo prevede l'opzione di acquisire la quota residua del 49% in due fasi successive attraverso un'opzione put&call: 24,5% entro luglio 2025 e l'ulteriore 24,5% entro luglio 2027.

In particolare, la put&call option prevede:

- un corrispettivo per il primo 24,5% sulla base di determinati risultati eventualmente conseguiti dalla controllata negli esercizi 2023 e 2024. Il suddetto corrispettivo è stato determinato sulla base delle stime ad oggi disponibili in Euro 2.276 mila (corrispondente ad un valore attualizzato alla data di acquisizione pari a Euro 1.930 mila, Euro 1.988 mila al 31 dicembre 2020);
- un corrispettivo per il secondo 24,5% 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 2.276 mila (corrispondente ad un valore attualizzato alla data di acquisizione pari a Euro 1.819 mila, Euro 1.874 mila al 31 dicembre 2020).

Il valore complessivo dell'opzione inclusivo dell'effetto attualizzativo (determinati utilizzando l'Income Approach, basandosi sul confronto tra il metodo dei flussi di cassa futuri attualizzati derivanti dalla controllata e un calcolo contrattuale) è stato determinato in Euro 3,7 milioni considerando come probabile il raggiungimento di tutti gli obiettivi da contratto.

Come evidenziato nella tabella sopra riportata, la transazione è stata contabilizzata secondo il "metodo dell'acquisizione" a partire dalla data di acquisizione del controllo considerando il fair value delle interessenze delle minoranze (NCI), quindi secondo la metodologia del full goodwill method. Le interessenze delle minoranze sono state valutate coerentemente con le opzioni put&call utilizzate per il futuro acquisto.

Il plusvalore generato dall'acquisizione è stato allocato provvisoriamente interamente ad Avviamento per Euro 5.607 mila in quanto connesso al posizionamento della società sul mercato, al suo vantaggio competitivo e alla capacità di generare sovraredditi derivante da tale posizionamento. Si segnala che l'avviamento non risulta deducibile ai fini fiscali.

Oltre quanto identificato e riportato in tabella, non sono state identificate passività potenziali (contingent liabilities) in accordo con paragraph 85 of IAS 37. Si segnala infine che la Società non presenta crediti verso clienti.

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 2020, la Società ha conseguito complessivamente ricavi per Euro 7.040 mila ed un utile netto pari a Euro 592 mila. La Società è stata creata tramite un conferimento nel mese di aprile 2020 e successivamente, sempre nel mese di aprile acquisita dal Gruppo Be, ha iniziato a generare redditi e ricavi dalla data di acquisizione del controllo da parte del Gruppo Be.

2.14. Informativa di settore

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

- **Business Consulting:**

Business Unit attiva nel settore della consulenza direzionale. La business unit opera attraverso le società Be Management Consulting S.p.A., Be Shaping the Future Management Consulting Limited, Be Ukraine Think, Solve, Execute S.A., Be Shaping the Future Sp.zo.o., Be Shaping the Future GmbH (Austria), Be Shaping the Future GmbH (Germania), Be TSE Switzerland AG, Be Shaping the Future AG, Fimas GmbH, 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 DigiTech Solutions S.p.A e Be Think Solve Execute RO S.r.l.

- **Digital:**

Business Unit attiva nell'assistere le società clienti, ed in particolare la Financial Industry europea, nell'implementazione della trasformazione digitale generata dai nuovi canali di business. La nuova business unit costituita nel corso del primo semestre 2020, abbraccia le attività svolte dalle società Iquii S.r.l. e Juniper Extensible Solutions S.r.l. (al 31 dicembre 2019 incluse nella Business Unit ICT Solutions), Dream of Ordinary Madness Entertainment S.r.l. e Human Mobility S.r.l., queste ultime entrate a far parte del Gruppo Be nel corso del primo semestre 2020.

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 2020 comparato con l'esercizio 2019, distinte in attività in funzionamento e attività in dismissione.

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

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

	Consulting	ICT Solutions	Digital	Corporate e altre	Rettif. di cons. infra-settoriale	Risultato di terzi	Totale
Ricavi operativi	124.816	51.332	12.441	4.955	(16.899)	0	176.645
Altri ricavi	2.594	961	194	1.157	(2.742)	0	2.164
Valore della Produzione	127.410	52.293	12.635	6.111	(19.642)	0	178.809
Risultato Operativo	14.974	5.627	1.597	(7.594)	7	0	14.611
Oneri finanziari netti	(844)	(278)	(203)	12.068	(12.008)	0	(1.265)
Risultato netto	9.144	3.684	525	6.620	(10.861)	(1.139)	7.973
Avviamento	35.350	27.170	7.854	0	0	0	70.374
Immob. immateriali	8.346	8.906	2.355	19	0	0	19.626
Immob. materiali	1.181	989	103	0	0	0	2.273
Diritti d'uso	5.478	3.053	523	81	0	0	9.135
Attività di settore	89.480	24.182	7.895	133.298	(152.743)	0	102.112
Passività di settore	(83.243)	(33.908)	(8.136)	(99.308)	79.968	0	(144.627)

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

	Consulting	ICT Solutions	Digital	Corporate e altre.	Rettif. di cons. infra-settoriale	Risultato di terzi	Totale
Ricavi operativi	112.481	39.356	4.015	4.490	(11.795)	0	148.546
Altri ricavi	4.102	663	44	1.459	(2.539)	0	3.729
Valore della Produzione	116.583	40.018	4.059	5.949	(14.334)	0	152.275
Risultato Operativo	13.858	3.582	852	(6.049)	(5)	0	12.239
Oneri finanziari netti	(274)	(366)	(73)	10.327	(10.734)	0	(1.121)
Risultato netto	9.179	2.171	271	5.204	(10.268)	(470)	6.087
Avviamento	35.643	27.171	2.247	0	0	0	65.060
Immob. immateriali	9.277	8.904	1.448	4	0	0	19.632
Immob. materiali	1.459	645	55	1	0	0	2.161
Diritti d'uso	6.580	1.715	260	125	0	0	8.679
Attività di settore	69.481	17.630	2.692	103.902	(119.996)	0	73.709
Passività di settore	(64.850)	(25.733)	(4.562)	(71.134)	53.110	0	(113.169)

Al momento il Gruppo non ritiene rilevante ai fini della propria reportistica l'analisi settoriale per area geografica tuttavia, si rileva che il mercato italiano rappresenta il 62,6% (Euro 112 milioni) mentre i mercati esteri rappresentano il rimanente 37,4% (Euro 66,8 milioni). Il valore della produzione del mercato estero è originato della DACH Region (DE, AUT e SUI) per Euro 42,8 milioni, dal mercato UK e spagnolo per Euro 14,6 milioni ed dai mercati rimanenti (Cee Region) per Euro 9,4 milioni. Il mercato italiano è in crescita del 19,1% rispetto al precedente esercizio (Euro 94 milioni).

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

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

Nota 1.

Immobili, impianti e macchinari

Al 31 dicembre 2020 la Voce immobili, impianti e macchinari, al netto dei fondi di ammortamento, presenta un saldo pari ad Euro 2.273 mila, contro un importo al 31 dicembre 2019 pari ad Euro 2.161 mila.

Movimentazione costo storico

	Costo storico 31.12.2019	Aggregazioni Aziendali	Incrementi	Decrementi	Riclassifiche	Effetto Cambio	Costo storico 31.12.20
Impianti e macchinari	573	0	140	0	0	0	713
Attrezzature ind.li e comm.li	191	0		0	0	0	191
Altri beni	20.423	12	783	(286)	0	(69)	20.863
Immobilizzazioni in corso ed acconti	3	0	27	0	0	0	30
TOTALE	21.190	12	950	(286)	0	(69)	21.797

Movimentazione fondo ammortamento

	Fondo ammor.to 31.12.2019	Aggregazioni Aziendali	Ammortamenti	Decrementi	Riclassifiche	Effetto Cambio	Fondo ammor.to 31.12.2020
Impianti e macchinari	479	0	45	0	0	0	524
Attrezzature ind.li e comm.li	112	0	0	0	0	0	112
Altri beni	18.438	3	726	(219)	0	(60)	18.888
TOTALE	19.029	3	771	(219)	0	(60)	19.524

Valore contabile netto

	Valore contabile netto 31.12.2019	Valore contabile netto 31.12. 2020
Impianti e macchinari	94	189
Attrezzature industriali e commerciali	79	79
Altri beni	1.985	1.975
Immobilizzazioni in corso ed acconti	3	30
TOTALE	2.161	2.273

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 della Voce gli 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 si riferisce principalmente all'acquisto di macchine elettroniche da parte di Be DigiTech Solutions e delle società facenti parte dell'area DACH.

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

Nota 2.

Diritti d'uso

Al 31 dicembre 2020 i diritti d'uso ammontano a complessivi Euro 9.135 e riguardano 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 31.12.2019	Incrementi	Decrementi	Riclassifiche	Effetto Cambio	Costo storico 31.12.2020
Autoveicoli	2.014	806	(291)	0	(5)	2.524
Immobili	9.339	3.352	(1.235)	0	(59)	11.397
Altri beni	186	0	0	0	0	186
TOTALE	11.539	4.158	(1.526)	0	(64)	14.107

Movimentazione fondo ammortamento

	Fondo ammor.to 31.12.2019	Ammortamenti	Decrementi	Riclassifiche	Effetto Cambio	Fondo ammort. 31.12.2020
Autoveicoli	525	772	(181)	0	(2)	1.114
Immobili	2.273	2.525	(1.029)	0	(30)	3.739
Altri beni	62	57	0	0	0	119
TOTALE	2.860	3.354	(1.210)	0	(32)	4.972

Valore contabile netto

	Valore netto 31.12.2019	Valore netto 31.12.2020
Autoveicoli	1.489	1.410
Immobili	7.066	7.658
Altri beni	124	67
TOTALE	8.679	9.135

Nota 3.**Avviamento**

L'avviamento al 31 dicembre 2020 è pari a Euro 70.374 mila contro un importo pari ad Euro 65.060 mila al 31 dicembre 2019. Le *cash generating unit* (CGU) sono state identificate ai fini del test di *impairment* in base alla riorganizzazione del Gruppo definita nel corso del 2020 con la acquisizione della società Dream of Ordinary Madness Entertainment S.r.l e la costituzione della Human Mobility S.r.l. e coerentemente alla struttura di reporting ex IFRS 8 descritta nel paragrafo 2.14 “Informativa di settore”.

A seguito della citata riorganizzazione, si è reso necessario riallocare una parte degli avviamenti alla nuova CGU Digital. Tale riallocazione è stata effettuata rispettando quanto previsto dallo IAS 36 (paragrafi 86-87), applicando cioè il criterio del “relative value” delle CGU a cui l'avviamento viene allocato.

Di seguito il dettaglio:

Avviamento

	Saldo al 31.12.2019	Incrementi	Riclassifiche	Effetto cambi valutari	Saldo al 31.12.2020
CGU Unita generatrice di flussi finanziari					
Business Consulting	35.643	0	0	(293)	35.350
ICT Solutions	29.417	0	(2.247)	0	27.170
Digital (nuova CGU)	0	5.607	2.247	0	7.854
Totale	65.060	5.607	0	(369)	70.374

L'incremento dell'avviamento per Euro 5.607 mila si riferisce all' acquisizione avvenuta nel corso del 2020 della società Dream of Ordinary Madness Entertainment S.r.l tramite la Capogruppo.

Il valore recuperabile delle CGU è determinato sulla base del valore d'uso ottenuto attualizzando i flussi di cassa attesi che scaturiscono dalla gestione delle attività poste in essere dalle *business unit* del Gruppo. Gli Amministratori, sulla base dei risultati dell'*Impairment test* effettuato estrapolando le proiezioni economiche finanziarie 2021-2023, cui si rimanda di seguito, hanno quindi confermato la sostenibilità del valore contabile degli avviamenti iscritti al 31 dicembre 2020.

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 2021-2023 contenente le previsioni in ordine ai ricavi, agli investimenti ed ai costi operativi.

Per quanto concerne la stima dei flussi di cassa operativi, come già detto precedentemente, gli stessi derivano dai piani approvati dal Consiglio di Amministrazione tenutosi in data 22 febbraio 2021, predisposti sulla base di un periodo di previsione esplicito di 3 anni.

Tali piani incorporano le assunzioni degli Amministratori coerenti con la strategia del Gruppo Be nei singoli business e mercati in cui opera e dipendono altresì da variabili esogene non controllabili dal management quali l'andamento dei tassi di cambio e di interesse, fattori macropolitici o sociali di impatto locale o globale.

Tali fattori esogeni, coerentemente con il principio contabile IAS 36, sono stati stimati sulla base degli elementi noti alla data di predisposizione ed esame dei piani aziendali ivi inclusi gli effetti, della diffusione a livello globale della pandemia Covid-19, di cui si è data menzione nel paragrafo “8. Eventi successivi al 31 dicembre 2020 ed evoluzione prevedibile della gestione”.

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

Impairment test

La società ha effettuato l'impairment test annuale degli avviamenti iscritti nel bilancio consolidato sulla base del disposto dello IAS 36, Riduzione di valore delle attività. L'avviamento come sopra esposto risulta iscritto al 31 dicembre 2020, dopo il test di impairment, per un valore di Euro 70.374 mila. Nell'esercizio 2020 gli Amministratori, sulla base delle risultanze del test d'impairment delle CGU e delle relative analisi di sensitività, condotte anche con il supporto di un Consulente esterno, giudicano recuperabili i suddetti valori di iscrizione.

Il principio IAS 36 stabilisce 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.

Il "test di impairment" è stato quindi finalizzato alla determinazione del "valore d'uso" delle CGU in cui si articola l'attività del Gruppo, attualizzando i flussi di cassa ("DCF Analysis") estrapolati dal Piano 2021-2023.

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

- il valore d'uso di ciascuna CGU è la risultante della sommatoria dei due seguenti elementi: (a) il valore attuale dei flussi di cassa operativi "disponibili" (al netto dei costi centrali ribaltabili sulle diverse CGU e degli investimenti richiesti per il loro conseguimento) attesi per il periodo di previsione analitica, che abbraccia gli esercizi dal 2021 al 2023; (b) il valore attuale del Terminal Value (TV), calcolato capitalizzando il flusso di cassa atteso a regime successivamente al periodo di previsione analitica;
- il tasso impiegato per attualizzare i flussi stimati per le singole CGU corrisponde al Weighted Average Cost of Capital ("WACC"). In particolare, nell'ambito del calcolo del WACC, il costo del capitale proprio attribuibile alle singole CGU è stato determinato in base al modello CAPM, applicando i seguenti parametri: (a) risk-free rate, cioè il tasso di rendimento a lungo termine offerto da investimenti liquidi privi di rischio (BTP decennali Italia); (b) premio per il rischio di mercato, che esprime la maggiore remunerazione richiesta per investimenti in capitale di rischio; (c) coefficiente Beta, esprime il grado di rischio dell'investimento in un determinato titolo azionario rispetto alla rischiosità osservata nel mercato borsistico di riferimento; (d) small size premium, premio per il rischio aggiuntivo in considerazione delle dimensioni della società rispetto alle società comparabili utilizzate per la determinazione del Beta e della struttura finanziaria di settore; (e) premio ulteriore considerato per tenere conto delle rischiosità connesse alle previsioni di piano. Il rapporto di indebitamento (mezzi di terzi/mezzi di terzi + mezzi propri) applicato nel calcolo del WACC è quello del settore ed è stato ricavato attraverso l'individuazione di un campione di società comparabili;
- il flusso di cassa a regime è stato attualizzato con lo stesso tasso impiegato per attualizzare i flussi del periodo di piano ed assumendo un tasso di crescita di lungo periodo "g" pari all'1% (Gordon Model), coerente con il tasso di inflazione attesa;
- sono stati stimati separatamente i flussi che esprimono profili di rischio differenti (es. Be Ukraine), tenendo conto delle specifiche previsioni contrattuali ad essi connessi; coerentemente è stato stimato distintamente anche il tasso impiegato per attualizzare tali flussi;

- stante l'incertezza sottesa al conseguimento di ricavi nella proporzione attesa, per la determinazione del valore d'uso è stato utilizzato un tasso di attualizzazione incrementato del probabile margine di errore insito nella stima dei flussi di cassa attesi; il tasso di attualizzazione post tax è risultato così pari al 9,47% sia per la CGU Solutions che per la CGU Consulting e del 9,79% per la CGU Digital. Con riferimento alla CGU Consulting si segnala che il valore d'uso è stato calcolato tenendo conto anche dei flussi generati dalla controllata Be Ukraina che, riflettendo un maggior rischio paese, sono stati attualizzati ad un tasso WACC pari al 13,77%.
- infine, i risultati del test sono stati oggetto di un'analisi di sensitività. In particolare, sono stati modificati, nell'ambito di limiti giudicati ragionevoli, il tasso di attualizzazione, il tasso di crescita di lungo periodo e i flussi attesi.

Alla luce delle analisi svolte, il valore recuperabile delle CGU cui è stato attribuito l'avviamento è risultato superiore al corrispondente valore contabile al 31 dicembre 2020.

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 2021-2023, 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 2021-2023 e considerate ragionevoli dagli Amministratori:

- trend in sensibile crescita sia in volumi che in termini di marginalità del segmento Business Consulting;
- trend con crescita moderata in linea con gli esercizi precedenti sia in termini di volumi che di marginalità sulla base di una continua e costante espansione sul mercato, per il segmento ICT Solutions;
- trend di crescita più accentuato del segmento Digital, in particolare in termini di volumi, trainato dalla trasformazione digitale delle istituzioni finanziarie.

Sensitività e variazioni nelle assunzioni

A causa dell'aleatorietà connessa alla realizzazione di qualsiasi evento futuro, sia per quanto concerne il concretizzarsi di tali eventi sia per quanto riguarda la misura e la tempistica della loro manifestazione, il valore d'uso dell'avviamento è particolarmente sensibile ad eventuali variazioni delle assunzioni sottostanti al test di *impairment*.

Ciò premesso, vengono di seguito esposti i principali driver utilizzati nella predisposizione dal Piano 2021-2023 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 2021-2023; si segnala che una porzione significativa del valore d'uso dell'avviamento è correlata a questa assunzione;
- tassi di attualizzazione: il tasso di attualizzazione è stato calcolato sulla base di parametri di mercato esogeni e pertanto non si può escludere che un'evoluzione in senso negativo dell'attuale situazione macro-economica, o un rallentamento delle attese di ripresa, potrebbero influenzare significativamente gli stessi, portando quindi ad una modifica di quelli utilizzati nella presente analisi.

Per completezza, si segnala che:

- l'eccedenza del valore d'uso delle CGU rispetto al corrispondente valore contabile, comprensivo di avviamento ad esse riferito, si azzerava al verificarsi di riduzioni sistematiche dell'Ebit previsto da piano rispettivamente del:
 - 104,39% con riferimento alla CGU "Business Consulting";
 - 37,56% con riferimento alla CGU "ICT Solutions".
 - 80,06% con riferimento alla CGU "Digital".
- i tassi di attualizzazione post-tax che rendono il valore contabile delle CGU uguale al loro valore d'uso sono rispettivamente pari a:
 - 13,59% con riferimento alla CGU "ICT Solutions";
 - 35,81% con riferimento alla CGU "Digital";
 Con riferimento alla CGU "Business Consulting" il valore d'uso risulta essere significativamente superiore al valore contabile. Pertanto, l'informativa sul WACC di pareggio non risulta significativa.

Nota 4.

Attività Immateriali

Al 31 dicembre 2020 le attività immateriali, al netto dei fondi di ammortamento, presentano un saldo pari ad Euro 19.626 mila, contro un importo al 31 dicembre 2019 pari ad Euro 19.632 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 31.12.2019	Incrementi	Decrementi	Riclassifiche	Aggreg. Aziendali	Effetto Cambio	Costo storico al 31.12.2020
Costi di sviluppo	678	0	0	(1)	0	0	677
Concessioni, licenze e marchi	1.764	120	0	63	0	0	1.947
Immobilizzazioni in corso ed acconti	5.652	3.303	0	(3.520)	0	0	5.435
Altre (inclusi SW di proprietà)	49.034	2.858	(6)	3.465	0	(404)	54.947
TOTALE	57.128	6.281	(6)	7	0	(404)	63.006

Movimentazione Fondo Ammortamento

	Fondo Ammort.to al 31.12.2019	Ammorta.ti	Decrementi	Riclassifiche	Aggreg. Aziendali	Effetto Cambio	Fondo Ammort.to al 31.12.2020
Costi di sviluppo	676	0	0	1	0	0	677
Concessioni, licenze e marchi	1.648	84	0	2	0	0	1.734
Altre (inclusi SW di proprietà)	35.172	6.027	(2)	4	0	(232)	40.969
TOTALE	37.497	6.111	(2)	7	0	(232)	43.380

Valore contabile netto

	Valore netto 2019	Valore netto 2020
Costi di sviluppo	2	0
Concessioni, licenze e marchi	116	213
Immobilizzazioni in corso ed acconti	5.652	5.435
Altre (inclusi SW proprietà)	13.862	13.978
TOTALE	19.632	19.626

Al 31 dicembre 2020 gli incrementi delle immobilizzazioni in corso, pari ad Euro 3.303 mila, si riferiscono essenzialmente allo sviluppo piattaforme informatiche realizzate da parte di Be DigiTech Solutions per complessivi Euro 1.014 mila, alle applicazioni digitali da parte di Juniper e Iquii rispettivamente per Euro 520 mila e Euro 100 mila, nonché alle piattaforme di proprietà di Be Shaping the Future GmbH, Be Shaping the Future AG e Fimas GmbH specializzate in diverse aree del settore bancario, per complessivi Euro 1.468 mila.

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 800 mila, detenuta tramite la Società Be Solutions nella società Talent Garden S.p.A, startup italiana operante nel settore del coworking e spazi di innovazione.
- alla partecipazione, pari ad Euro 500 mila nella società Yolo S.p.A derivante dall'Aumento di Capitale riservato avvenuto nel 2020 e sottoscritto da Be Shaping the Future S.p.A. (Capogruppo);
- alla partecipazione, pari ad Euro 28 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 31.12.2020	Saldo al 31.12.2019
Partecipazioni in altre imprese	1.329	829
TOTALE	1.329	829

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

I crediti e le altre attività non correnti riguardano i crediti per cauzioni versate per Euro 285 mila e gli anticipi corrisposti ai dipendenti in esercizi precedenti che verranno recuperati al momento della loro dimissione per Euro 12 mila.

La voce Altri crediti non correnti, pari a Euro 418 mila, si riferisce principalmente:

- per Euro 175 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 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 31.12.2020	Saldo al 31.12.2019
Depositi cauzionali	285	464
Crediti Vs Dipendenti oltre 12 mesi	12	42
Crediti Vs istituti di previdenza e ass. sociale	82	151
Altri crediti non correnti	418	1.474
Risconti attivi non correnti	33	21
TOTALE	830	2.152

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 31.12.2019	Accantonamento	Utilizzo	Altri movimenti	Delta cambio	Saldo al 31.12.2020
Imposte anticipate	3.303	1.541	(1.900)	(25)	(35)	2.884
TOTALE	3.303	1.541	(1.900)	(25)	(35)	2.884

Nota 8.

Rimanenze

La voce Rimanenze, pari ad Euro 156 mila, fa riferimento a materie di consumo, nello specifico principalmente dispositivi wearable utilizzati unitamente alle applicazioni digitali sviluppati dalla società Human Mobility S.r.l.

Rimanenze

	Saldo al 31.12.2020	Saldo al 31.12.2019
Rimanenze	156	3
TOTALE	156	3

Nota 9.**Attività derivanti da contratti con la clientela**

Al 31 dicembre 2020 le attività derivanti da contratti con la clientela presentano un saldo pari ad Euro 9.778 mila, rispetto al saldo al 31 dicembre 2019 pari ad Euro 11.513 mila. Per una migliore esposizione si è provveduto a riclassificare il saldo iscritto delle fatture da emettere e precedentemente incluso nella voce “Crediti commerciali” al 31 dicembre 2019, nella suddetta voce.

Le attività derivanti da contratti con la clientela rappresentano il diritto del Gruppo di ottenere il corrispettivo per beni o servizi trasferiti al cliente per le prestazioni di servizi già eseguite dal Gruppo ma non ancora fatturate al cliente.

Attività derivanti da contratti con la clientela

	Saldo al 31.12.2020	Saldo al 31.12.2019
Attività derivanti da Contratti con la clientela	9.778	11.513
TOTALE	9.778	11.513

Nota 10.**Crediti Commerciali**

I crediti commerciali derivano da beni e servizi prodotti ed erogati dal Gruppo e non ancora incassati alla data del 31 dicembre 2020.

Crediti Commerciali

	Saldo al 31.12.2020	Saldo al 31.12.2019
Crediti verso clienti	22.494	19.224
Fondo svalutazione crediti verso clienti	(480)	(1.323)
TOTALE	22.014	17.901

Il fondo stanziato a bilancio è ritenuto congruo per la copertura del rischio di credito; l'utilizzo del fondo svalutazione crediti per Euro 1.010 mila si riferisce allo stralcio di crediti di vecchia data divenuti inesigibili, principalmente riferito al Comune di Castronovo relativamente alla società Be Solutions.

Tale fondo che ammonta a Euro 480 mila, comprende per Euro 204 mila gli effetti dell'applicazione dell'IFRS 9 (metodo expected credit loss).

Fondo Svalutazione Crediti

	Saldo al 31.12.2020	Saldo al 31.12.2019
Saldo iniziale	1.323	1.083
Accantonamenti	167	403
Utilizzi	(1.010)	(163)
TOTALE	480	1.323

Si riporta di seguito la composizione dei crediti per data scadenza, al netto delle fatture/note di credito da emettere per Euro 726 mila e al lordo del fondo svalutazione crediti per Euro 480 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	16.624	2.430	636	91	206	1.781	21.768
Fondo svalutazione crediti	0	0	0	0	0	(480)	(480)
TOTALE	16.624	2.430	636	91	206	1.301	21.288

Nota 11.**Altre attività e crediti diversi**

Le altre attività e crediti diversi ammontano al 31 dicembre 2020 ad Euro 3.574 mila come di seguito dettagliato:

Altre attività e crediti diversi

	Saldo al 31.12.2020	Saldo al 31.12.2019
Anticipi a fornitori per servizi	55	63
Crediti verso istituti previdenziali	99	106
Crediti verso dipendenti	113	109
Credito Iva ed altre imposte indirette	1.008	627
Ratei e Risconti attivi	1.513	974
Altri crediti diversi	786	949
TOTALE	3.574	2.828

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 99 mila, si riferiscono principalmente al credito vantato dalla società Be DigiTech Solutions in riferimento al recupero di costi per ammortizzatori sociali in precedenza in capo alla ex Be Eps S.p.A..

Tra gli altri crediti diversi risultano Euro 488 mila relativi alla quota del prezzo residuo attualizzato esigibile oltre l'anno maturato a fronte della cessione dei rami di Be DigiTech Solutions ceduti alla Società "CNI S.p.A.".

I ratei e risconti attivi ammontano ad Euro 1.513 mila comprendono le quote di costi sostenuti nel corso dell'esercizio, ma di competenza dell'esercizio successivo, relativamente a canoni di assistenza e manutenzioni, premi assicurativi, canoni di affitto e canoni di noleggio non rientranti nell'IFRS 16.

Nota 12.

Crediti tributari per imposte dirette

Nella voce “Crediti tributari per imposte dirette” sono principalmente ricompresi crediti vantati verso l'Erario Italiano per IRAP e IRES e verso l'Erario tedesco dalle società Be Shaping the Future GmbH e Be AG.

Crediti tributari per imposte dirette

	Saldo al 31.12.2020	Saldo al 31.12.2019
Crediti verso Erario	585	186
Altri crediti di imposta	217	704
TOTALE	802	890

Nota 13.

Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti

I crediti finanziari, pari ad Euro 165 mila, si riferiscono principalmente a crediti verso le società di factoring per cessioni effettuate entro il 31 dicembre 2020, la cui regolazione è successiva a detta data.

Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti

	Saldo al 31.12.2020	Saldo al 31.12.2019
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	165	104
TOTALE	165	104

Nota 14.

Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

Il saldo rappresenta le disponibilità liquide esistenti sui conti correnti bancari e postali e in misura residuale i valori in cassa alla data del 31 dicembre 2020.

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 31.12.2020	Di cui aggregazioni aziendali	Saldo al 31.12.2019
Depositi bancari e postali	60.563	118	34.176
Denaro e valori in cassa	17	0	9
TOTALE	60.580	118	34.185

Nota 15.**Patrimonio Netto**

Alla data del 31 dicembre 2020 il Capitale sociale della Capogruppo interamente sottoscritto e versato è pari ad Euro 27.109 mila suddiviso in n. 134.897.272 azioni ordinarie.

In data 22 aprile 2020 l'Assemblea degli Azionisti ha approvato il Bilancio di Esercizio di Be S.p.A. al 31 dicembre 2019, deliberando di destinare l'utile d'esercizio, pari di Euro 5.204.303,77 a Riserva legale per Euro 260.215,19 e la parte residua ad Utili a Nuovo, per Euro 4.944.088,58 e di distribuire un dividendo pari ad Euro 0,023 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 20 maggio 2020 - data stacco cedola n. 10 il 18 maggio 2020 e record date il 19 maggio 2020.

Le riserve di patrimonio netto consolidato al 31 dicembre 2020 ammontano ad Euro 20.935 mila e sono costituite:

- dalla Riserva Sovrapprezzo Azioni della Capogruppo pari ad Euro 15.168 mila;
- dalla Riserva Legale della Capogruppo per Euro 801 mila;
- dalla Riserva Azioni Proprie della Capogruppo negativa per Euro 7.451 mila
- da Altre Riserve della Capogruppo per Euro 1.645 mila;
- da Riserve IAS (FTA e IAS 19) negative per Euro 296 mila;
- da altre Riserve di Consolidamento per Euro 11.068 mila.

Piani di stock-option

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

Azioni proprie

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

Nel corso dell'Assemblea degli Azionisti del 18 aprile 2019 l'Assemblea ha approvato un nuovo piano di acquisto di azioni proprie, previa revoca della delibera di autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie, assunta dall'Assemblea ordinaria degli Azionisti del 26 aprile 2018.

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

Nel corso dell'Assemblea degli Azionisti del 22 aprile 2020 in sede ordinaria l'Assemblea ha deliberato su proposta del Consiglio di Amministrazione, il piano di acquisto e disposizione di azioni proprie, previa revoca dell'autorizzazione deliberata dall'Assemblea ordinaria del 18 aprile 2019.

Nel corso del mese di ottobre, nell'ambito dell'autorizzazione al piano di acquisto di azioni proprie deliberata dall'Assemblea degli Azionisti in data 22 aprile 2020, ai sensi dell'art. 144-bis del Regolamento Consob 11971/1999, il Gruppo Be ha comunicato l'intenzione di dare avvio al programma di acquisto di azioni proprie fino ad un controvalore massimo di 3.000.000 di Euro, da eseguirsi entro il 31 gennaio 2021. Successivi acquisti saranno valutati a seguito del completamento dell'attuale programma.

Avendo dato seguito al programma di acquisto di azioni proprie sopracitato, al 31 dicembre 2020 Be S.p.A. detiene n. 6.906.805 azioni proprie, pari al 5,12% del capitale della Società, per un controvalore complessivo iscritto in apposita riserva pari a Euro 7.450.519.

Patrimonio Netto di pertinenza di terzi

Il patrimonio netto di terzi è pari ad Euro 2.876 mila, rispetto ad Euro 1.732 mila al 31 dicembre 2019.

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 Shaping the Future GmbH	10,00%	EUR	12.765	5.000	27.043	420	0
Fimas GmbH	40,00%	EUR	4.972	3.291	9.237	1.322	0
Payments and Business Advisors S.l. (Paystrat)	40,00%	EUR	387	(326)	380	(330)	0
Paystrat Solutions SL (Pyngo)	34,74%	EUR	17	17	0	(1)	0
Juniper S.r.l	49,00%	EUR	1.732	575	1.044	76	0
Iquii Srl	49,00%	EUR	3.788	1.218	3.696	193	0
Tesla Consulting S.r.l	40,00%	EUR	2.479	1.236	2.536	494	0
Dream of Ordinary Madness Entertainment S.r.l	49,00%	EUR	4.208	581	7.040	592	0
Human Mobility S.r.l	49,00%	EUR	1.149	366	1.123	106	0

Indebitamento Finanziario netto

L'indebitamento finanziario netto al 31 dicembre 2020 è positivo per Euro 3.288 mila contro un indebitamento finanziario netto negativo per Euro 11.427 mila al 31 dicembre 2019. Di seguito si riporta il prospetto di dettaglio.

Indebitamento Finanziario netto Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.12.2020	31.12.2019	Δ	Δ (%)
Cassa e liquidità bancaria	60.580	34.185	26.395	77,2%
A Liquidità	60.580	34.185	26.395	77,2%
B Crediti finanziari correnti	165	104	61	58,7%
Debiti bancari correnti	(5.121)	(4.525)	(596)	13,2%
Quota corrente indebitamento a m/l termine	(16.845)	(10.895)	(5.950)	54,6%
Debiti da diritto d'uso corrente	(3.047)	(3.004)	(43)	1,4%
Altri debiti finanziari correnti	(87)	(152)	65	(42,8%)
C Indebitamento finanziario corrente	(25.100)	(18.576)	(6.524)	35,1%
D Posizione finanziaria netta corrente (A+B+C)	35.645	15.713	19.932	n.a.
Debiti bancari non correnti	(25.482)	(20.926)	(4.556)	21,8%
Debiti da diritto d'uso non corrente	(6.875)	(6.214)	(661)	10,6%
Altri debiti finanziari non correnti	0	0	0	0
E Posizione finanziaria netta non corrente	(32.357)	(27.140)	(5.217)	19,2%
F Posizione finanziaria netta (D+E)	3.288	(11.427)	14.715	n.a.

Per i commenti alle singole voci si rimanda a quanto esposto in precedenza alle note 13 e 14 e di seguito alle note 16, 17 e 18.

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 2020 e 2019.

	31.12.2020	31.12.2019	Δ	Δ%
A. Cassa	17	9	8	88,9%
B. Saldo banche positivo	60.563	34.176	26.387	77,2%
C. Titoli detenuti per la negoziazione	0	0	0	0
D. Liquidità (A)+(B)+(C)	60.580	34.185	26.395	77,2%
E. Crediti finanziari correnti	165	104	61	58,7%
F. Debiti bancari correnti	(5.121)	(4.525)	(596)	13,2%
G. Parte corrente dell'indebitamento non	(16.845)	(10.895)	(5.950)	54,6%
H. Altri debiti finanziari correnti	(3.134)	(3.156)	22	(0,7%)
I. Indebitamento finanziario corrente (H)	(25.100)	(18.576)	(6.524)	35,1%
J. Indebitamento finanziario corrente netto (D)	35.645	15.713	19.932	n.a.
K. Debiti bancari non correnti	(25.482)	(20.926)	(4.556)	21,8%
L. Obbligazioni emesse	0	0	0	0
M. Altri debiti non correnti	(6.875)	(6.214)	(661)	10,6%
N. Indebitamento finanziario netto non (K)+(L)+(M)	(32.357)	(27.140)	(5.217)	19,2%
O. Indebitamento finanziario netto (J)+(N)	3.288	(11.427)	14.715	n.a.

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

Flussi non monetari							
(Valori in migliaia di Euro)	31.12.2019	Flusso Monetario ¹	Variazione Area Consolidamento ²	Differenze cambio	Variaz. IFRS 16	Altre Variazioni	31.12.2020
Indebitamento finanziario non corrente	(27.140)	(4.462)	0	0	(661)	(94)	(32.357)
Indebitamento finanziario corrente	(18.576)	(6.493)	0	0	(43)	12	(25.100)
Crediti finanziari correnti	104	61	0	0			165
Passività nette derivanti da attività finanziamento	(45.612)	(10.894)	0	0	(704)	(82)	(57.292)
Liquidità	34.185	26.277	118	0	0	0	60.580
Indebitamento finanziario netto	(11.427)	15.383	118	0	(704)	(82)	3.288

¹ Flussi esposti nel Rendiconto Finanziario.

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

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

I debiti finanziari non correnti, pari ad Euro 25.482 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 31.12.2020	Saldo al 31.12.2019
Debiti finanziari non correnti	25.482	20.926
TOTALE	25.482	20.926

I finanziamenti a medio e lungo termine in corso al 31 dicembre 2020 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 31.12.2020	< 1 Anno	>1<2 Anni	>2<3 Anni	>3<4 Anni	>4 Anni
Finanziamenti con scadenza 2021	3.152	3.152	0	0	0	0
Finanziamenti con scadenza 2022	6.147	3.339	2.808	0	0	0
Finanziamenti con scadenza 2023	22.494	8.520	8.539	5.435	0	0
Finanziamenti con scadenza 2025	10.440	1.834	2.215	2.238	2.261	1.892
TOTALE FINANZIAMENTI	42.233	16.845	13.562	7.673	2.261	1.892

Nel corso del 2020 la Be S.p.A. ha stipulato nuovi finanziamenti a medio lungo termine per un totale di Euro 24.500 mila mentre nel periodo i rimborsi effettuati ammontano ad Euro 14.000 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 tre finanziamenti a tasso variabile in essere, per totali Euro 94 mila. Relativamente all'esercizio 2020 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 17.**Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti****Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti**

	Saldo al 31.12.2020	Saldo al 31.12.2019
Debiti finanziari correnti	22.053	15.572
TOTALE	22.053	15.572

I debiti correnti verso istituti di credito al 31 dicembre 2020 sono pari a circa Euro 22.053 mila e si riferiscono principalmente:

- per Euro 5.121 mila a debiti bancari correnti riferiti principalmente ad utilizzi di linee di credito a breve sotto la forma tecnica di “finanziamenti fornitori”;
- per Euro 16.845 mila alla quota a breve termine, dei finanziamenti a medio lungo termine ottenuti, come da tabella precedente;
- per Euro 87 mila ad altri debiti finanziari a breve.

Nota 18.

Passività finanziarie da diritti d'uso correnti e non correnti

Le passività finanziarie da diritti d'uso correnti e non correnti al 31 dicembre 2020 sono pari ad Euro 9.922 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 31.12.2020	Saldo al 31.12.2019
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti	3.047	3.004
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti	6.875	6.214
TOTALE	9.922	9.218

Nota 19.

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 31.12.2019	Di cui aggregazioni aziendali	Incrementi - Accantonamento	Decrementi - Utilizzi	Altri movimenti	Saldo al 31.12.2020
Fondo TFR	6.953	61	1.365	(1.319)	28	7.088
TOTALE	6.953	61	1.365	(1.319)	28	7.088

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	0,34%
Tasso annuo inflazione	0,80%
Tasso annuo incremento TFR	2,10%
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.	160	158	162	163	157	155	164
Be Management Consulting S.p.A.	3.343	3.268	3.432	3.441	3.248	3.225	3.468
Iquii S.r.l.	231	226	237	238	225	223	240
Be Digitech Solutions S.p.A.	1.448	1.440	1.457	1.464	1.432	1.422	1.474
Juniper Extensible Solutions S.r.l.	133	131	136	136	130	129	137
Tesla Consulting S.r.l.	30	29	31	31	29	29	31
Be Corporate S.p.A.	184	183	185	186	183	182	187
Doom S.r.l.	113	111	116	117	110	109	117

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

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

Società	Service Cost	Duration del piano
Be S.p.A.	0	11,9
Be Management Consulting S.p.A.	1.020	22,2
Iquii S.r.l.	117	22,4
Be Digitech Solutions S.p.A.	0	7,7
Juniper Extensible Solutions S.r.l.	25	17,7
Tesla Consulting S.r.l.	14	24,1
Be Corporate S.p.A.	0	6,8
Doom S.r.l.	45	22,0

* 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 2020, per categoria è evidenziato nella tabella seguente:

Descrizione	N.medio esercizio corrente	N.medio esercizio precedente
Dirigenti	134	136
Quadri	187	161
Impiegati	968	909
Operai	0	0
Apprendisti	97	61
TOTALE	1.386	1.266

Nota 20.

Imposte differite

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

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

Le imposte differite passive sono state determinate utilizzando le aliquote in vigore: IRES 24% ed IRAP 3,9% - 4,82%.

Imposte differite

	Saldo al 31.12.2019	Incrementi	Decrementi	Delta cambio	Riclassifica	Saldo al 31.12.2020
Imposte differite	7.348	617	(246)	(2)	42	7.759
TOTALE	7.348	617	(246)	(2)	42	7.759

Nota 21.

Altre passività non correnti

Al 31 dicembre 2020 le altre passività non correnti risultano essere pari ad Euro 6.416 mila.

Altre passività non correnti

	Saldo al 31.12.2020	Saldo al 31.12.2019
Altre passività non correnti	6.416	6.717
TOTALE	6.416	6.717

La voce fa riferimento principalmente alle quote residue del prezzo attualizzato, per Euro 4.611 da corrispondere agli ex azionisti delle società acquisite.

Nota 22.**Fondi rischi correnti e non correnti**

Al 31 dicembre 2020 i fondi rischi ed oneri in essere si riferiscono a quanto segue:

- fondi relativi a contenziosi in corso con dipendenti per Euro 136 mila, di cui Euro 36 mila riferiti alla Capogruppo ed Euro 100 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 oltre agli utilizzi effettuati in riferimento alla chiusura del sito di Pomezia.
- altri fondi rischi e oneri per un totale di Euro 3.762 mila fanno riferimento ad accantonamenti di premi/incentivi da erogare al personale, pari ad Euro 1.917 mila (rilevati nel costo del personale), oltre agli accantonamenti di emolumenti variabili degli amministratori esecutivi e key partners al raggiungimento degli obiettivi triennali previsti (pari ad Euro 1.493 mila). I decrementi fanno riferimento agli utilizzi effettuati in riferimento ai premi/incentivi erogati al personale, ed alla liquidazione degli emolumenti variabili degli amministratori esecutivi e dei "key partners" a seguito del raggiungimento degli obiettivi triennali definiti dal Piano Industriale 2017-2019, oltre agli utilizzi effettuati in riferimento alla chiusura del sito di Pomezia. Con riferimento agli incentivi erogati al personale, gli stessi sono accantonati a Conto Economico nella voce "Costi del personale" mentre gli incentivi da erogare ai "key partner", in accordo al nuovo piano triennale 2020-2022 sono stati accantonati nella voce "Accantonamenti a fondi" per cui si rimanda rispettivamente alla Nota 30 e alla Nota 34. Con riferimento a tali bonus si segnala che l'importo è stato iscritto per il valore nominale senza procedere ad alcuna attualizzazione in quanto gli effetti sarebbero stato poco rilevanti.

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

Fondi rischi correnti e non correnti

	Saldo al 31.12.2019	Incrementi	Decrementi	Saldo al 31.12.2020
Fondi rischi su penali	31	0	0	31
Fondi rischi su personale	1.649	0	(1.513)	136
Altri fondi rischi e oneri	7.043	3.409	(6.691)	3.762
TOTALE	8.723	3.409	(8.204)	3.929

Nota 23.**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 31.12.2020	Saldo al 31.12.2019
Debiti verso fornitori	22.076	12.366
TOTALE	22.076	12.366

Nota 24.**Debiti Tributarî**

Il saldo al 31 dicembre 2020 è relativo ai debiti tributari residui e all'accantonamento della quota di competenza del 2020 per l'IRAP e l'IRAP, oltre che alle imposte sui redditi delle società estere, classificate nella voce altri debiti tributari.

Debiti tributari

	Saldo al 31.12.2020	Saldo al 31.12.2019
Debiti per IRAP	383	209
Altri debiti tributari	1.098	1.376
TOTALE	1.481	1.585

Nota 25.**Altre passività e debiti diversi**

Le altre passività e debiti diversi ammontano al 31 dicembre 2020 ad Euro 38.422 mila come di seguito dettagliato:

Altre passività e debiti diversi

	Saldo al 31.12.2020	Di cui aggregazioni aziendali	Saldo al 31.12.2019
Debiti verso Istituti previdenziali e di sicurezza sociale	3.141	1	2.953
Debiti verso dipendenti	3.819	54	3.576
Debiti per Iva e ritenute	9.981		7.963
Ratei e risconti passivi	3.442		2.115
Altri Debiti	18.039		7.152
TOTALE	38.422	55	23.759

I debiti verso istituti previdenziali e di sicurezza sociale, pari ad Euro 3.141 mila, sono relativi ai contributi a carico azienda.

I debiti verso dipendenti ricomprendono i ratei per mensilità aggiuntive maturati al 31 dicembre 2020 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 3.442 mila, è relativa principalmente a ricavi differiti dovuti a fatture emesse la cui competenza è successiva al 31 dicembre 2020.

La voce "Altri debiti", per complessivi Euro 18.039 mila, si riferisce per Euro 7.500 mila all'acconto relativo alla sottoscrizione del nuovo contratto da un primario istituto di credito, per Euro 5.000 mila alla caparra confirmatoria ricevuta in relazione alla sottoscrizione di un accordo Quadro con primario istituto di credito italiano (ripagata nei primi mesi del 2021), oltre agli acconti da clienti relativi ad

anticipazione su contratti pluriennali ed al debito verso gli amministratori, sia per competenze che per premi variabili annuali per Euro 900 mila, contabilizzati per natura nella voce Costi per servizi.

La voce ricomprende inoltre Euro 500 mila riferiti alla quota a breve del residuo del prezzo relativo all'acquisizione delle quote di pertinenza di terzi della Be Shaping the Future GmbH, Euro 1.071 riferiti alla quota a breve del residuo del prezzo relativo all'acquisizione delle quote di pertinenza di terzi della Fimas GmbH, Euro 119 mila riferiti alla quota a breve del residuo del prezzo relativo all'acquisizione delle quote di pertinenza di terzi della Q-fin GmbH (oggetto di fusione in Fimas GmbH), Euro 1.160 riferiti alla quota a breve del residuo del prezzo relativo all'acquisizione delle quote di pertinenza di terzi della Iquii S.r.l. ed Euro 400 mila riferiti alla quota a breve del residuo del prezzo relativo all'acquisizione delle quote di pertinenza di terzi della Juniper S.r.l.

4. Analisi della composizione delle principali voci del Conto Economico

Nota 26.

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 176.645 mila rispetto a Euro 148.546 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 28.099 mila; i ricavi di competenza delle società estere si attestano ad Euro 66.089 mila. Per maggiori dettagli sull'andamento del business si rimanda a quanto riportato nella "Relazione sulla gestione".

Ricavi operativi

	Esercizio 2020	Esercizio 2019
Ricavi operativi	176.645	148.546
TOTALE	176.645	148.546

Nota 27.

Altri ricavi e proventi

La voce Altri ricavi e proventi per il Gruppo ammonta al 31 dicembre 2020 ad Euro 2.164 mila, contro un importo pari ad Euro 3.729 mila al 31 dicembre 2019. Tale voce include sopravvenienze attive di natura ordinaria, recupero di spese anticipate a clienti, rimborsi assicurativi e ad altri proventi di natura residuale.

Altri Ricavi e proventi

	Esercizio 2020	Esercizio 2019
Altri ricavi e proventi	2.164	3.689
Contributi in conto esercizio	0	40
TOTALE	2.164	3.729

Nota 28.**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. La variazione delle rimanenze fa riferimento principalmente ai dispositivi wearable utilizzati unitamente alle applicazioni digitali sviluppati dalla società Human Mobility S.r.l.

Costo delle materie prime e materiali di consumo

	Esercizio 2020	Esercizio 2019
Variazione delle rimanenze materie prime, sussidiarie e di consumo	153	4
Acquisto materie prime, sussidiarie e di consumo	2	395
TOTALE	155	399

Nota 29.**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 2020	Esercizio 2019
Costi per servizi e prestazioni	74.620	59.658
TOTALE	74.620	59.658

I costi per servizi sono di seguito dettagliati.

Costi per servizi e prestazioni

	Esercizio 2020	Esercizio 2019
Prestazioni di terzi, consulenze	58.420	42.036
Compensi amministratori e sindaci	3.534	3.766
Consulenza - servizi amministrativi	3.457	2.795
Costi commerciali	2.420	4.470
Altri servizi (riaddebiti, commissioni, ecc.)	2.141	2.229
Noleggi e affitti	1.498	1.635
Spese pulizia, vigilanza e altri servizi generali	1.127	665
Utenze e telefonia	911	940
Commissioni bancarie e di factoring	674	627
Assicurazioni	217	264
Servizi di manutenzioni, assistenza	204	221
Trasporti	17	10
TOTALE	74.620	59.658

Si rileva che nella voce Prestazioni di terzi consulenze, pari ad Euro 58.420, viene riportato il costo dei servizi ricevuti dai professionisti tecnico-informatici di cui il Gruppo si avvale per l'erogazione dei propri servizi forniti ai clienti.

La voce Compensi amministratori e sindaci pari ad Euro 3.534 include anche gli accantonamenti per bonus, classificati per natura, relativi a premi variabili annuali pari ad Euro 900 mila, riconosciuti agli Amministratori con responsabilità strategiche.

La voce Noleggi ed affitti è relativa ai costi sostenuti dal Gruppo per l'utilizzo di beni mobili registrati ed immobili non di proprietà, sulla base di contratti di locazione o noleggi stipulati, aventi durata inferiore ai dodici mesi e/o di modesto valore, tali per cui fossero applicabili alcune semplificazioni (c.d. practical expedient) previste dall'IFRS16.

Per tali contratti l'introduzione dell'IFRS16 non ha comportato la rilevazione della passività finanziaria del lease e del relativo diritto d'uso, ma i canoni di locazione sono stati rilevati a conto economico su base lineare per la durata dei rispettivi contratti.

Nota 30.

Costi del personale

Il dato indicato rappresenta il costo complessivo sostenuto dal Gruppo per il personale dipendente nel corso dell'esercizio 2020.

La voce Salari e stipendi è comprensiva dei ratei di mensilità aggiuntive, delle ferie e dei riposi compensativi maturati e non goduti, nonché dei premi e dei bonus erogati nel corso dell'esercizio; la voce include inoltre Euro 1.917 mila relativi agli accantonamenti per bonus al corpo professionale, classificati per natura nella voce Salari e stipendi.

Gli Oneri sociali ricomprendono tutti i contributi previdenziali di legge sulle retribuzioni; il Trattamento di fine rapporto è relativo all'accantonamento del TFR maturato nell'esercizio (a riguardo si veda anche la nota 18 "Benefici verso dipendenti (TFR)") mentre gli Altri costi del personale fanno riferimento ai costi associati al personale quali le quote associative versate a favore dei dipendenti, indennizzi e risarcimenti, fringe benefits erogati dall'impresa in varie forme a favore di alcune categorie di dipendenti e i buoni pasto (*tickets restaurant*).

Costi del personale

	Esercizio 2020	Esercizio 2019
Salari e stipendi	61.862	57.394
Oneri sociali	14.380	13.425
Trattamento di fine rapporto	3.497	3.026
Altri costi del personale	1.728	1.611
TOTALE	81.467	75.456

Il numero dei dipendenti al 31 dicembre 2020, per categoria è evidenziato nella tabella seguente:

Descrizione	N. periodo corrente
Dirigenti	131
Quadri	191
Impiegati	1.025
Operai	0
Apprendisti	101
Totale	1.448

Nota 31.

Altri costi operativi

La voce include tutti i costi che hanno natura residuale rispetto a quelli rilevati nelle voci in precedenza commentate.

Altri costi operativi

	Esercizio 2020	Esercizio 2019
Oneri diversi di gestione	1.928	1.344
TOTALE	1.928	1.344

In particolare nella voce sono ricomprese principalmente sopravvenienze passive per Euro 628 mila riferite principalmente a insussistenze dell'attivo determinatesi nell'esercizio in corso, altri oneri diversi di gestione per Euro 602 mila relativi a quote associative, multe, penalità derivanti dai servizi resi e imposte e tasse indirette per Euro 508 mila.

Nota 32.

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 2020	Esercizio 2019
Costi capitalizzati per lavori interni	5.868	6.249
TOTALE	5.868	6.249

Nota 33.**Ammortamenti e svalutazioni**

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

Ammortamenti e svalutazioni

	Esercizio 2020	Esercizio 2019
Ammortamento Immobilizzazioni Materiali	771	826
Ammortamenti Attività Immateriali	6.111	4.957
Ammortamento diritti d'uso	3.354	2.896
TOTALE	10.236	8.679

Nota 34.**Accantonamenti a fondi**

Con riferimento alla voce “Accantonamento fondo svalutazione crediti” si rimanda a quanto meglio specificato nel commento alla Nota 9 e al paragrafo 5.1.

La voce “Accantonamento Fondo Rischi” fa riferimento alla stima relativa all'accantonamento della quota parte annuale riferita al bonus triennale del “key partner”.

Accantonamenti a fondi

	Esercizio 2020	Esercizio 2019
Accantonamento Fondi rischi	1.493	346
Accantonamento fondo svalutazione crediti	167	403
TOTALE	1.660	749

Nota 35.**Proventi e Oneri finanziari****Proventi e Oneri della Gestione finanziaria**

	Esercizio 2020	Esercizio 2019
Proventi finanziari	100	101
Oneri finanziari	(1.313)	(1.301)
Rivalutazioni (Svalutazioni) attività finanziarie	0	0
Utili (Perdite) transazioni in valuta estera	(52)	79
TOTALE	1.265	1.121

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 2020	Esercizio 2019
Interessi passivi c/c bancari	2	20
Interessi passivi factoring e anticipi fatture	368	376
Interessi passivi su finanziamenti	391	363
Altri oneri finanziari	552	542
TOTALE	1.313	1.301

Nota 36.

Imposte sul reddito correnti, anticipate e differite

Le imposte correnti di competenza dell'esercizio si riferiscono all'imposta Irap per Euro 659 mila e all'imposta Ires per Euro 1.332 mila e le imposte sui redditi delle consociate estere per complessivi Euro 1.513 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 2020	Esercizio 2019
Imposte correnti	3.504	3.110
Imposte anticipate e differite	730	1.451
TOTALE	4.234	4.561

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	12.207	
Rettifiche di consolidamento	12.622	
Risultato prima delle imposte aggregato	24.829	
Risultato prima delle imposte società Estere	(3.498)	
Totale	21.331	
Onere fiscale teorico (%)	24,00%	5.119
<i>Differenze temporanee tassabili in esercizi successivi:</i>		
utile su cambi non realizzati nell'anno	0	
Ammortamento avviamenti	(1.335)	
Differenze temporanee tassabili in esercizi successivi:	(1.335)	(320)
<i>Differenze temporanee deducibili in esercizi successivi:</i>		
Compensi amministratori non liquidati al 31.12.2020	585	
Accantonamenti non deducibili	4.953	
Altre differenze temporanee deducibili in esercizi successivi	1	
Differenze temporanee deducibili in esercizi successivi:	5.539	1.329
<i>Rigiro delle differenze temporanee da esercizi precedenti:</i>		
Prestazioni di servizio non ultimate al 31.12.2019	(333)	
Utilizzo fondi	(7.212)	
Avviamento	(57)	
altre differenze temporanee deducibili in esercizi successivi	4	
Rigiro delle differenze temporanee da esercizi precedenti:	(7.605)	(1.825)
<i>Differenze che non si riverseranno negli esercizi successivi</i>		
		0
Costi indeducibili in tutto o in parte	2.335	
Variazioni in diminuzione permanenti	(14.515)	
Interessi passivi deducibili	(114)	
ACE	(67)	
Differenze che non si riverseranno negli esercizi successivi	(12.362)	(2.967)
- Imponibile fiscale	5.567	
IRES corrente sul reddito dell'esercizio		1.336
Rettifiche imposte anni precedenti		(4)
TOTALE IRES dell'esercizio società diritto italiano		1.332
TOTALE imposte sul reddito dell'esercizio società estere		1.513
TOTALE imposte sul reddito dell'esercizio		2.845
- Imponibile Irap	16.029	661
Rettifiche imposte anni precedenti Irap		(2)
TOTALE IRAP		659
TOTALE IMPOSTE		3.504

Nota 37.**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

	31.12.2020	31.12.2019
Utile (Perdita) attribuibile agli azionisti ordinari della Società derivante dalla gestione delle attività in funzionamento.	7.973	6.087
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	7.973	6.087
N. azioni totale	134.897.272	134.897.272
N. azioni proprie detenute	6.906.805	4.786.256
N. azioni ordinarie in circolazione	127.990.467	130.111.016
Utile (Perdita) per azione base attribuibile agli azionisti ordinari della Capogruppo	Euro 0,06	Euro 0,05
Utile/ Perdita diluito	Euro 0,06	Euro 0,05

5. Altre informazioni**5.1. Passività potenziali e contenziosi in corso**

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

In particolare, con riferimento a controversie di natura giuslavoristica, il Gruppo, anche sulla base dei pareri ricevuti dai propri legali, ha in essere appositi fondi rischi per un totale di Euro 136 mila, ritenuti congrui a coprire passività che possano derivare da tali contenziosi il cui rischio è valutato come contenuto, di cui Euro 100 mila riferiti alla Be Solutions. Si segnala che nel corso dell'esercizio 2019 è stato aperto un contenzioso con INPS per il quale la società aveva stanziato Euro 326 mila relativamente a differenze contributive a debito in capo all'azienda. Avverso il provvedimento è stato presentato ricorso.

5.2. Eventi ed operazioni significative non ricorrenti

Nell'esercizio in commento il Gruppo Be, così come l'anno precedente, non ha contabilizzato proventi e oneri non ricorrenti, ai sensi della delibera Consob 15519 del 27.7.2006.

5.3. Rapporti con parti correlate

Il Consiglio di Amministrazione della Società ha adottato, in data 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 2020 risultano essere: TIP Tamburi Investment Partners S.p.A, Ir Top Consulting S.r.l e Terra Moretti Distribuzione S.r.l. Si segnala che con il Consiglio di Amministrazione della BE SPA del 22 aprile 2020:

- la Dott.ssa Anna Lambiase ha terminato il suo mandato e pertanto anche la Ir Top Consulting S.r.l. non è più una parte correlata;
- la Dott.ssa Francesca Moretti ha assunto la carica di membro del Consiglio, pertanto la società Terra Moretti Distribuzione S.r.l. è una nuova parte correlata.

Per quanto concerne i Signori Stefano Achermann e Carlo Achermann e le società da essi rispettivamente controllate – Innishboffin S.r.l. e Carma Consulting S.r.l. - le transazioni economiche intercorse nel periodo fanno sostanzialmente riferimento ai rapporti di remunerazione per le cariche di Dirigenti ed Amministratori delle società del Gruppo e non sono indicate nel prospetto sotto riportato così come le remunerazioni degli altri membri del consiglio di amministrazione e del Collegio Sindacale. Si precisa, che con atto del Notario Busani - repertorio 49050/22570 - la società iFuture S.r.l. il 12 novembre 2020 è stata scissa in favore delle loro due suddette società.

Non si segnalano operazioni rilevanti avvenute nel corso dell'anno 2020.

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 2020 con parti correlate

	<u>Crediti</u>			<u>Debiti</u>		
	Crediti comm.li e altri	Altri Crediti	Crediti Finanziari	Debiti comm.li e altri	Altri debiti	Debiti finanziari
Correlate						
T.I.P. S.p.A	0	0	0	18	0	0
Terra Moretti Distribuzione S.r.l.				32		
Totale Correlate	0	0	0	50	0	0

Tabella crediti e debiti al 31 dicembre 2019 con parti correlate

	<u>Crediti</u>			<u>Debiti</u>		
	Crediti comm.li e altri	Altri Crediti	Crediti Finanziari	Debiti comm.li e altri	Altri debiti	Debiti finanziari
Correlate						
T.I.P. S.p.A	0	0	0	33	0	0
IR Top	0	0	0	6	0	0
Totale Correlate	0	0	0	39	0	0

Tabella ricavi e costi esercizio 2020 con parti correlate

	<i>Ricavi</i>			Servizi	<i>Costi</i>	
	Ricavi	Altri Ricavi	Proventi Finanziari		Altri costi	Oneri finanziari
Correlate						
T.I.P. S.p.A	0	0	0	60	0	0
C. Achermann	0	0	0	39	0	0
Terra Moretti Distribuzione S.r.l				40		
IR Top	0	0	0	5	0	0
Totale Correlate	0	0	0	144	0	0

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
Correlate						
T.I.P. S.p.A	0	0	0	60	0	0
C. Achermann	0	0	0	39	0	0
IR Top	0	0	0	33	0	0
Totale Correlate	0	0	0	132	0	0

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

Incidenza delle operazioni con parti correlate

<i>STATO PATRIMONIALE</i>	31.12.2020	Valore assoluto	%	31.12.2019	Valore assoluto	%
Crediti commerciali e Attività derivanti da Contratti con la clientela	22.014	0	0%	29.372	0	0%
Altre attività e crediti diversi	3.574	0	0%	2.836	0	0%
Disponibilità liquide	60.580	0	0%	34.185	0	0%
Debiti finanziari ed altre passività		0	0%	76.191	0	0%
Debiti commerciali	22.076	50	0%	12.333	39	0%
<i>CONTO ECONOMICO</i>	2020	Valore assoluto	%	2019	Valore assoluto	%
Ricavi operativi	176.645	0	0%	148.546	0	0%
Costi per servizi ed altri costi	(76.548)	144	0%	(61.002)	132	0%
Oneri finanziari netti	(1.265)	0	0%	(1.121)	0	0%

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

Situazione Patrimoniale-Finanziaria Consolidata *(ai sensi della delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006)*

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.12.20	Di cui parti correlate	31.12.19	Di cui parti correlate
ATTIVITA' NON CORRENTI				
Immobili, Impianti e macchinari	2.273		2.161	0
Diritti d'uso	9.135		8.679	0
Avviamento	70.374		65.060	0
Immobilizzazioni Immateriali	19.626		19.632	0
Partecipazioni in altre imprese	1.329		829	0
Crediti ed altre attività non correnti	830		2.152	0
Imposte anticipate	2.884		3.303	0
Totale attività non correnti	106.451	0	101.816	0
ATTIVITA' CORRENTI				
Rimanenze	156		3	0
Attività derivanti da Contratti con la clientela	9.778		11.513	0
Crediti commerciali	22.014		17.901	0
Altre attività e crediti diversi	3.574		2.828	0
Crediti tributari per imposte dirette	802		890	0
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	165		104	0
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	60.580		34.185	0
Totale attività correnti	97.069	0	67.424	0
Totale attività destinate alla dismissione	0		0	0
TOTALE ATTIVITA'	203.520	0	169.240	0
PATRIMONIO NETTO				
Capitale Sociale	27.109		27.109	0
Riserve	20.935		21.144	0
Risultato netto di competenza degli Azionisti della Controllante	7.973	144	6.087	132
Patrimonio netto di Gruppo	56.017	144	54.340	132
Di spettanza di terzi:				
Capitale e riserve	1.737		1.262	0
Risultato netto di competenza di terzi	1.139		470	0
Patrimonio netto di terzi	2.876		1.732	0
TOTALE PATRIMONIO NETTO	58.893	144	56.072	132
PASSIVITA' NON CORRENTI				
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti	25.482		20.926	0
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti	6.875		6.214	0
Fondo rischi	1.628		1.649	0
Benefici verso dipendenti (TFR)	7.088		6.953	0
Imposte differite	7.759		7.348	0
Altre passività non correnti	6.416	0	6.717	0
Totale Passività non correnti	55.248		49.807	0
PASSIVITA' CORRENTI				
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti	22.053		15.572	0
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti	3.047		3.004	0
Debiti commerciali	22.076	50	12.366	39
Fondi rischi correnti	2.300		7.075	0
Debiti tributari	1.481		1.585	0
Altre passività e debiti diversi	38.422		23.759	0
Totale Passività correnti	89.379	50	63.361	39
Totale Passività destinate alla dismissione	0	0	0	0
TOTALE PASSIVITA'	144.627	50	113.168	39
TOTALE PATRIMONIO E PASSIVITA'	203.520	199	169.240	171

Conto Economico Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	FY 2020	Di cui parti correlate	Di cui (oneri) proventi non ricorrenti	FY 2019	Di cui parti correlate	Di cui (oneri) proventi non ricorrenti
Ricavi operativi	176.645			148.546		
Altri ricavi e proventi	2.164			3.729		
Totale Ricavi	178.809			152.275		
Materie prime e materiali di consumo	(155)			(399)		
Costi per servizi e prestazioni	(74.620)		(144)	(59.658)	(132)	
Costi del Personale	(81.467)			(75.456)		
Altri costi operativi	(1.928)			(1.344)		
Costi capitalizzati per lavori interni	5.868			6.249		
<i>Ammortamenti e Svalutazioni:</i>						
Ammortamenti Immobilizzazioni Materiali	(771)			(826)		
Ammortamenti Attività Immateriali	(6.111)			(4.957)		
Ammortamenti Diritti d'uso	(3.354)			(2.896)		
Accantonamenti a fondi	(1.660)			(749)		
Totale Costi Operativi	(164.198)		(144)	(140.036)	(132)	
Risultato Operativo	14.611		(144)	12.239	(132)	
Proventi finanziari	100			101		
Oneri finanziari	(1.365)			(1.222)		
Totale Oneri /Proventi finanziari	(1.265)			(1.121)		
Risultato prima delle imposte	13.346		(144)	11.118	(132)	
Imposte sul reddito correnti	(3.504)			(3.110)		
Imposte anticipate e differite	(730)			(1.451)		
Totale Imposte sul reddito	(4.234)			(4.561)		
Risultato netto derivante da attività in funzionamento	9.112			6.557		
Risultato netto derivante da attività destinate alla dismissione	0			0		
Risultato netto	9.112		(144)	6.557	(132)	
Risultato netto di competenza di Terzi	1.139			470		
Risultato netto di competenza degli Azionisti della Controllante	7.973			6.087		

Rendiconto Finanziario Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	2020	Di cui parti correlate	2019	Di cui parti correlate
Risultato netto	9.112	0	6.557	0
Ammortamenti e svalutazioni	10.236	0	8.679	0
Variazioni non monetarie TFR	1.497	0	837	0
Oneri finanziari netti a conto economico	1.377	0	1.198	0
Imposte dell'esercizio	3.504	0	3.110	0
Imposte differite e anticipate	730	0	1.451	0
Perdite attività correnti e accantonamenti	3.577	0	4.958	0
Rilascio fondo rischi	(455)	0	(408)	0
Incrementi di Immobilizzazioni per lavori interni	(5.868)	0	(6.249)	0
Altre variazioni non monetarie	89	0	35	0
Differenze cambi da conversione	(77)	0	(28)	0
Flusso monetario della gestione economica	23.722	0	20.140	0
Variazioni rimanenze	(153)	0	4	0
Variazioni attività derivanti da contratti con la clientela	1.735	0	(349)	0
Variazioni crediti commerciali	(4.589)	0	(856)	0
Variazione debiti commerciali	9.710	21	207	15
Utilizzi fondi rischi e svalutazione	(7.918)	0	(3.352)	0
Altre variazioni delle attività e passività correnti	13.359	0	(1.146)	0
Imposte sul reddito pagate	(3.017)	0	(1.908)	0
TFR liquidato	(1.319)	0	(973)	0
Altre Variazioni delle attività e passività non correnti	(2.765)	0	(951)	0
Variazione del circolante	5.043	21	(9.324)	15
Flusso monetario da (per) attività operative	28.765	21	10.816	15
(Acquisto) di immobili, impianti e macchinari al netto delle cessioni	(883)	0	(747)	0
(Acquisto) di attività immateriali al netto delle cessioni	(409)	0	(1.562)	0
Flusso di cassa per aggregazioni aziendali al netto della cassa acquisita	(1.751)	0	(1.936)	0
(Acq)/cessione di partecipazioni e titoli	(24)	0	(500)	0
Flusso monetario da (per) attività d'investimento	(3.067)	0	(4.745)	0
Variazione attività finanziarie correnti	(61)	0	407	0
Variazione passività finanziarie correnti	6.493	0	(4.498)	0
Pagamento per oneri finanziari	(1.277)	0	(1.165)	0
Variazione passività finanziarie non correnti	4.462	0	5.354	0
Rimborsi delle passività per leasing	(3.138)	0	(2.535)	0
Cassa pagata per acquisto quota pertinenza di terzi	0	0	(283)	0
Cassa pagata per acquisto azioni proprie	(2.795)	0	(2.290)	0
Distribuzione dividendi ad azionisti del Gruppo	(2.992)	0	(2.896)	0
Apporti di capitale da Terzi Azionisti	5	0	10	0
Flusso monetario da (per) attività di finanziamento	697	0	(7.896)	0
Flusso monetario da (per) attività di dismissione		0	0	0
Flussi di disponibilità liquide	26.395	21	(1.825)	15
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	34.185	0	36.010	0
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	60.580	0	34.185	0
Incremento (decremento) disponibilità liquide nette	26.395	0	(1.825)	0

5.4. Gestione del rischio finanziario: obiettivi e criteri

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

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

- **Rischi di cambio**

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

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

Valuta	+10%	-10%
Zloty Polacco (PNL)	(57)	70
Grivna Ucraina (UAH)	(6)	7
Leu Romeno (RON)	(66)	81
Sterlina Inglese (GBP)	114	(139)
Franco Svizzero (CHF)	(50)	61
Totale	(65)	80

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. Data la natura della clientela, non si segnalano pertanto al momento rischi aggiuntivi con riferimento alla pandemia Covid-19.

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 2020 è rappresentato dal valore contabile delle attività finanziarie desunto dal prospetto di bilancio consolidato. Il Gruppo ha in corso operazioni di smobilizzo di crediti commerciali “pro-soluto”.

- **Rischio di tasso di interesse**

La Società, che ha contratto i finanziamenti in Euro a tasso variabile, ritiene di essere esposta al rischio che un’eventuale rialzo dei tassi possa aumentare gli oneri finanziari futuri. Risulta stipulato un contratto di swap a copertura del rischio di tasso di interesse su un finanziamento chirografario ottenuto di Euro 6 milioni per una durata di tre anni, due contratti di swap a copertura del rischio di tasso di interesse su un finanziamento chirografario ottenuto di Euro 10 milioni per una durata di cinque anni e, infine, un contratto swap a copertura del rischio di interesse su un finanziamento chirografario di Euro 4 milioni. Le tabelle riportate nelle sezioni relative ai debiti finanziari correnti e non correnti mostrano il valore contabile, per scadenza, degli strumenti finanziari della Società e del Gruppo che sono esposti al rischio di tasso di interesse.

Un’ipotetica istantanea e sfavorevole variazione dei tassi di interesse dell’ 1% applicabile ai finanziamenti in essere al 31 dicembre 2020, considerando anche le coperture già in essere, comporterebbe un maggior onere netto ante imposte su base annua pari ad Euro 69 mila.

- **Rischio di liquidità**

Il rischio di liquidità è definito come la possibilità che il Gruppo non riesca a mantenere i propri impegni di pagamento a causa dell’incapacità di reperire nuovi fondi, ovvero di essere costretta a sostenere costi molto alti per far fronte ai propri impegni. L’esposizione a tale rischio per il Gruppo Be è rappresentata soprattutto dalle operazioni di finanziamento poste in essere. Attualmente sono presenti finanziamenti a breve e a medio/lungo termine con controparti finanziarie bancarie. Inoltre, in caso di necessità, il Gruppo può disporre di ulteriori affidamenti bancari a breve termine. Per il dettaglio delle caratteristiche delle passività finanziarie correnti e non correnti si rimanda alle note 15 e 16 relative alle “Passività finanziarie”. I due principali fattori che determinano la situazione di liquidità del Gruppo sono da una parte le risorse generate o assorbite dalle attività operative e di investimento, dall’altra le caratteristiche di scadenza e di rinnovo del debito o di liquidità degli impieghi finanziari e le condizioni di mercato.

Dal punto di vista operativo, il Gruppo gestisce il rischio di liquidità attraverso il monitoraggio dei flussi di cassa, l’ottenimento di linee di credito adeguate ed il mantenimento di un adeguato livello di risorse disponibili. La gestione dei flussi di cassa operativi, delle principali operazioni di finanziamento e della liquidità delle società è centralizzata sulle società di tesoreria del Gruppo, con l’obiettivo di garantire un’efficace ed efficiente gestione delle risorse finanziarie. Le caratteristiche di scadenza con riferimento ai debiti finanziari sono riportate alle Note 15 e 16 mentre con riferimento ai debiti commerciali l’importo dovuto entro l’esercizio successivo è desumibile dagli schemi di bilancio. Il management ritiene che i fondi attualmente disponibili, oltre a quelli che saranno generati dall’attività operativa e di finanziamento ivi incluse le disponibilità attualmente in essere con riferimento alle linee di credito, consentiranno al Gruppo di soddisfare i propri fabbisogni derivanti dalle attività di investimento, di gestione del capitale circolante e di rimborso dei debiti alla loro naturale scadenza e assicureranno un livello appropriato di flessibilità operativa e strategica.

- **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 31.12.2020

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Attività finanziarie al FV nel Conto Economico di esercizio	Attività finanziarie al costo ammortizzato	Attività finanziarie FVOCI	Valore di bilancio	Note esplicative
ALTRE ATTIVITA' FINANZIARIE	0	0	0	0	
Altri crediti e attività finanziarie		0		0	
Crediti finanziari (quota oltre 12 mesi)		0		0	
CREDITI COMMERCIALI	0	31.792	0	31.792	
Crediti verso clienti		22.014		22.014	10
Attività derivanti da contratti con la clientela		9.778		9.778	9
ALTRI CREDITI /ATTIVITA' CORRENTI	0	0	0	0	
ATTIVITA' FINANZIARIE CORRENTI	0	165	0	165	
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti		165		165	13
Titoli e attività finanziarie		0		0	
DISPONIBILITA' LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	0	60.580	0	60.580	
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti		60.580		60.580	14
TOTALE ATTIVITA' FINANZIARIE	0	92.537	0	92.537	

Passività finanziarie al 31.12.2020

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Passività finanziarie per strumenti derivati	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Valore di bilancio	Note esplicative
DEBITI E PASSIVITA' FINANZIARIE NON CORRENTI	(181)	(32.176)	(32.357)	
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti		(25.301)	(25.301)	16
Derivati di copertura	(181)		(181)	16
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti		(6.875)	(6.875)	18
Altre passività finanziarie		0	0	
PASSIVITA' CORRENTI	0	(47.176)	(47.176)	
Debiti finanziari ed altra passività finanziarie correnti		(22.053)	(22.053)	17
Derivati di copertura			0	17
Debiti commerciali		(22.026)	(22.026)	23
Debiti verso parti correlate		(50)	(50)	23
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti		(3.047)	(3.047)	18
ALTRE PASSIVITA' FINANZIARIE	0	0	0	
Altre passività finanziarie		0	0	
Debiti finanziari verso parti correlate		0	0	
TOTALE PASSIVITA' FINANZIARIE	(181)	(79.352)	(79.533)	

Attività finanziarie al 31.12.2019

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Attività finanziarie al FV nel Conto Economico di esercizio	Attività finanziarie al costo ammortizzato	Attività finanziarie FVOCI	Valore di bilancio	Note esplicative
ALTRE ATTIVITA' FINANZIARIE	0	0	0	0	
Altri crediti e attività finanziarie		0		0	
Crediti finanziari (quota oltre 12 mesi)		0		0	
CREDITI COMMERCIALI	0	29.414	0	29.414	
Crediti verso clienti		17.901		17.901	10
Attività derivanti da contratti con la clientela		11.513		11.513	9
ALTRI CREDITI / ATTIVITA' CORRENTI	0	0	0	0	
ATTIVITA' FINANZIARIE CORRENTI	0	104	0	104	
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti		104		104	13
Titoli e attività finanziarie		0		0	
DISPONIBILITA' LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	0	34.185	0	34.185	
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti		34.185		34.185	14
TOTALE ATTIVITA' FINANZIARIE	0	63.703	0	63.703	

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
DEBITI E PASSIVITA' FINANZIARIE NON CORRENTI	(168)	(26.972)	(27.140)	
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti		(20.758)	(20.758)	16
Derivati di copertura	(168)		(168)	16
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti		(6.214)	(6.214)	18
Altre passività finanziarie		0	0	
PASSIVITA' CORRENTI	(1)	(30.941)	(30.942)	
Debiti finanziari ed altra passività finanziarie correnti		(15.571)	(15.571)	17
Derivati di copertura	(1)		(1)	17
Debiti commerciali		(12.327)	(12.327)	23
Debiti verso parti correlate		(39)	(39)	23
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti		(3.004)	(3.004)	18
ALTRE PASSIVITA' FINANZIARIE	0	0	0	
Altre passività finanziarie		0	0	
Debiti finanziari verso parti correlate		0	0	
TOTALE PASSIVITA' FINANZIARIE	(169)	(57.913)	(58.082)	

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 2020</i>	Valore di bilancio	Livello I	Livello II	Livello III	Totale fair value	Note esplicative
Debiti per Put & Call	(9.661)	0	0	(9.661)	(9.661)	
- Debiti per Put & Call	(9.661)			(9.661)	(9.661)	21-25
Derivati di copertura su strumenti di equity	0	0	0	0	0	
- Put					0	
- Call					0	
Derivati designati per il cash flow hedge	(181)	0	(181)	0	(181)	
- Contratti forward					0	
- IRS su tassi contratto su finanziamento Unicredit	(76)		(76)		(76)	16-17
- IRS su tassi contratto su finanziamento BPM 7mln	(43)		(43)		(43)	16-17
- IRS su tassi contratto su finanziamento BPM 10mln	(62)		(62)		(62)	16-17

<i>Voce di bilancio al 31 dicembre 2019</i>	Valore di bilancio	Livello I	Livello II	Livello III	Totale fair value	Note esplicative
Debiti per Put & Call	(6.785)	0	0	(6.785)	(6.785)	
- Debiti per Put & Call	(6.785)			(6.785)	(6.785)	21-25
Derivati di copertura su strumenti di equity	0	0	0	0	0	
- Put					0	
- Call					0	
Derivati designati per il cash flow hedge	(169)	0	(169)	0	(169)	
- Contratti forward					0	
- IRS su tassi contratto su finanziamento Unicredit	(81)		(81)		(81)	16-17
- IRS su tassi contratto su finanziamento BPM 7mln	(1)		(1)		(1)	16-17
- IRS su tassi contratto su finanziamento BPM 10mln	(87)		(87)		(87)	16-17

5.5. Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche ed inusuali

Il Gruppo non ha posto in essere nel 2020 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 2020 ammontano complessivamente ad Euro 277 mila (Euro 285 mila nell'esercizio precedente), di cui Euro 21 mila relativi all'attività di revisione limitata della "Dichiarazione non finanziaria al 31.12.2020".

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 2020

La prima parte dell'esercizio 2021 è ancora fortemente caratterizzata dalla gestione della pandemia Covid-19 e dalle misure restrittive per il suo contenimento. Lo scenario macroeconomico nazionale e internazionale prosegue in un quadro di elevata incertezza, seppur parzialmente mitigato dall'avvio delle campagne vaccinali.

Proseguono, infatti, le misure di protezione messe in atto dalle Istituzioni, tramite forme minori di "lockdown" che coinvolgono attività industriali e commerciali con importanti effetti sull'economia nazionale ed internazionale.

Gli effetti di tali misure restrittive e le tempistiche ancora incerte delle campagne vaccinali potrebbero portare ad effetti ancora non totalmente prevedibili. Un più compiuto giudizio circa l'andamento atteso del mercato sarà formulato al termine del primo semestre.

Il Gruppo, tuttavia, ritiene di disporre, così come avvenuto nel corso del 2020, di leve gestionali adeguate per contrastare gli effetti dell'emergenza sanitaria operando come dimostrato dai risultati, in un business resiliente e di essere, quindi, in grado di confermare le prospettive di medio-lungo periodo riportate nel Piano Industriale 2021-2023.

Prendendo quindi in considerazione le azioni già implementate nonché quelle previste per i prossimi mesi, in assenza di eventi al momento non prevedibili, tra i quali un eventuale nuovo lock-down, il Gruppo ritiene di poter confidare nel conseguimento degli obiettivi annuali e più in generale del Piano 2021-2023.

Il Gruppo Be è in costante contatto anche con le Autorità ed i presidi sanitari per monitorare l'evoluzione delle misure necessarie al contenimento della pandemia. La salute dei suoi clienti e dei suoi dipendenti sono la 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 2021, così come comunicato, è attualmente confermato.

Milano, 11 marzo 2021.

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

Attestazione del Bilancio Consolidato 2020 ai sensi dell'art. 81-ter del regolamento Consob n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche e integrazioni

1. I sottoscritti Stefano Achermann in qualità di “Amministratore Delegato”, Manuela Mascarini in qualità di “Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari” della società “Be Shaping the Future S.p.A.”, in breve “Be S.p.A.” attestano, tenuto conto di quanto previsto dall'art. 154-*bis*, commi 3 e 4, del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n.58:
- l'adeguatezza in relazione alle caratteristiche dell'impresa e
 - l'effettiva applicazione, delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio consolidato nel corso dell'esercizio 2020.

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, 11 marzo 2021.

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

Manuela Mascarini

/f/ Stefano Achermann
L'Amministratore Delegato

Stefano Achermann

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

**Agli Azionisti della
Be Shaping the Future S.p.A. (già 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 Shaping the Future (il "Gruppo"), costituito dalla situazione patrimoniale-finanziaria consolidata al 31 dicembre 2020, dal conto economico consolidato, dal conto economico complessivo consolidato, dal rendiconto finanziario consolidato, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto consolidato per l'esercizio chiuso a tale data e dalle note esplicative al bilancio consolidato 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 2020, 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 Shaping the Future 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.

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

Sede Legale: Via Tortona, 25 - 20144 Milano | Capitale Sociale: Euro 10.328.220,00 i.v.
Codice Fiscale/Registro delle Imprese Milano n. 03049560166 - R.E.A. Milano n. 1720239 | Partita IVA: IT 03049560166

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

Impairment test degli Avviamenti

Descrizione dell'aspetto chiave della revisione

Il Gruppo iscrive nel bilancio consolidato al 31 dicembre 2020 avviamenti per complessivi Euro 70,4 milioni allocati alle “cash generating unit” (CGU) Business Consulting, ICT Solutions e Digital, 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 2021 – 2023, 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.

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 sensibilità 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 Shaping the Future 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 Shaping the Future 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 Shaping the Future 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 Shaping the Future al 31 dicembre 2020, 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 Shaping the Future al 31 dicembre 2020 e sulla conformità delle stesse alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

A nostro giudizio, la relazione sulla gestione e alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari sopra richiamate sono coerenti con il bilancio consolidato del gruppo Be Shaping the Future al 31 dicembre 2020 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 Shaping the Future 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.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Davide Bertola".

Davide Bertola

Socio

Milano, 31 marzo 2021



Bilancio di Esercizio della Capogruppo

A. Situazione Patrimoniale-Finanziaria

<i>Valori in Euro</i>	<i>Note</i>	31.12.2020	31.12.2019
<i>ATTIVITA' NON CORRENTI</i>			
Immobili, Impianti e macchinari	1	757	1.344
Diritti d'uso	2	60.137	124.816
Avviamento	3	10.170.000	10.170.000
Attività Immateriali	4	583	4.083
Partecipazioni in imprese controllate	5	45.772.859	43.248.964
Partecipazioni in altre imprese	6	500.000	0
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie non correnti	7	556.209	919.908
Crediti ed altre attività non correnti	8	0	712.222
Imposte anticipate	9	921.466	722.354
Totale attività non correnti		57.982.011	55.903.691
<i>ATTIVITA' CORRENTI</i>			
Crediti commerciali	10	1.392.382	5.093.053
Altre attività e crediti diversi	11	19.030.632	15.852.003
Crediti tributari per imposte dirette	12	460.968	46.673
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	13	12.247.689	10.957.755
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	14	50.159.942	26.280.598
Totale attività correnti		83.291.613	58.230.082
Totale attività destinate alla dismissione		0	0
TOTALE ATTIVITA'		141.273.624	114.133.773
<i>PATRIMONIO NETTO</i>			
Capitale Sociale		27.109.165	27.109.165
Riserve		10.093.773	10.686.282
Risultato netto		6.505.134	5.204.304
TOTALE PATRIMONIO NETTO	15	43.708.072	42.999.751
<i>PASSIVITA' NON CORRENTI</i>			
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti	16	25.481.811	20.926.421
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti	17	38.157	60.614
Fondi rischi e oneri futuri	18	1.528.578	36.078
Benefici verso dipendenti (IFR)	19	159.838	177.374
Imposte differite	20	2.930.994	2.930.994
Altre passività non correnti	21	0	556.222
Totale Passività non correnti		30.139.378	24.687.703
<i>PASSIVITA' CORRENTI</i>			
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti	22	58.615.480	32.153.167
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti	17	24.498	64.167
Debiti commerciali	23	1.644.127	2.307.638
Fondi rischi correnti	24	104.372	4.253.730
Debiti tributari	25	0	1.022.166
Altre passività e debiti diversi	26	7.037.697	6.645.452
Totale Passività correnti		67.426.174	46.446.320
Totale Passività destinate alla dismissione		0	0
TOTALE PASSIVITA'		97.565.552	71.134.023
TOTALE PATRIMONIO E PASSIVITA'		141.273.624	114.133.773

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

B. Conto Economico

<i>Valori in Euro</i>	<i>Note</i>	FY 2020	FY 2019
Ricavi operativi	27	1.975.842	4.489.523
Altri ricavi proventi	28	1.288.054	1.459.431
Totale Ricavi operativi		3.263.896	5.948.953
Materie prime e materiali di consumo	29	(611)	(762)
Costi per servizi e prestazioni	30	(7.458.730)	(7.996.296)
Costi del Personale	31	(1.679.767)	(3.689.046)
Altri costi operativi	32	(341.767)	(201.604)
<i>Ammortamenti, accantonamenti e Svalutazioni:</i>			
Ammortamenti Immobili, Impianti e macchinari	33	(587)	(1.181)
Ammortamenti Attività Immateriali	33	(3.500)	(3.750)
Ammortamenti Diritto d'uso	33	(55.430)	(55.600)
Perdita di valore di attività correnti	34	0	(50.000)
Accantonamenti a Fondi	35	(1.492.500)	0
Totale Costi Operativi		(11.032.892)	(11.998.239)
Risultato Operativo		(7.768.996)	(6.049.285)
Proventi finanziari	36	12.507.301	10.772.677
Oneri finanziari	36	(429.744)	(445.995)
Totale Oneri /Proventi finanziari		12.077.557	10.326.682
Risultato prima delle imposte		4.308.561	4.277.397
Imposte sul Reddito correnti	37	2.000.529	1.867.047
Imposte anticipate e differite	37	196.044	(940.141)
Totale imposte sul reddito		2.196.573	926.907
Risultato netto derivante da attività in funzionamento		6.505.134	5.204.304
Risultato netto derivante da attività destinate alla dismissione		0	0
Risultato netto		6.505.134	5.204.304

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

C. Conto Economico Complessivo

<i>Valori in Euro</i>	FY 2020	FY 2019
Risultato netto	6.505.134	5.204.304
<i>Voci che non saranno successivamente riclassificate in conto economico</i>		
Utili (perdite) attuariali su benefici per i dipendenti	(5.684)	(6.930)
Effetto fiscale relativo agli utili (perdite) attuariali	1.364	1.663
<i>Voci che saranno successivamente riclassificate in conto economico quando siano soddisfatte determinate condizioni</i>		
Utili (perdite) derivanti da strumenti di copertura	(5.397)	(54.550)
Utili (perdite) derivanti dalla rideterminazione (<i>fair value</i>) di attività finanziarie disponibili alla vendita	0	0
Altre componenti di conto economico complessivo	(9.717)	(59.816)
Risultato netto complessivo	6.495.417	5.144.487

D. Rendiconto Finanziario

<i>Valori in Euro</i>	FY 2020	FY 2019
Risultato netto	6.505.134	5.204.304
Ammortamenti	59.517	60.531
Variazioni non monetarie TFR	(23.060)	8.139
Proventi finanziari netti a conto economico	(12.077.557)	(10.326.682)
Imposte dell'esercizio	(2.000.529)	(1.867.047)
Imposte differite e anticipate	(196.044)	940.141
Accantonamenti e svalutazioni	1.596.872	1.809.730
Rilascio fondi rischi e svalutazione	0	(328.000)
Altre variazioni non monetarie	88.813	35.087
Flusso monetario della gestione economica	(6.046.854)	(4.463.797)
Variazioni crediti commerciali	3.700.671	(880.784)
Variazione debiti commerciali	(663.511)	351.400
Utilizzi fondi rischi e svalutazione	(4.253.730)	0
Altre variazioni delle attività e passività correnti	247.742	(723.117)
Imposte sul reddito pagate	(2.464.351)	(508.495)
TFR liquidato	(160)	(6.000)
Altre Variazioni delle attività e passività non correnti	154.296	(167.229)
Variazione del circolante	(3.279.043)	(1.934.225)
Flusso monetario da (per) attività operativa	(9.325.897)	(6.398.022)
(Acquisto) di immobili, impianti e macchinari al netto delle cessioni	0	98
(Acquisto) di attività immateriali al netto delle cessioni	0	(1.000)
Flusso monetario da (per) attività d'investimento	0	(902)
Variazione attività finanziarie correnti	(782.633)	9.251.156
Variazione passività finanziarie correnti	38.462.313	7.990.497
Variazione attività finanziarie non correnti	363.699	(919.908)
Variazione passività finanziarie non correnti	4.461.180	5.418.517
Rimborsi delle passività per leasing	(52.877)	(55.635)
Pagamento per oneri finanziari	(435.450)	(482.356)
Cassa pagata per acquisto azioni proprie	(2.794.774)	(2.289.790)
Cassa pagata per versamenti in società controllate	(2.523.895)	(9.050.000)
Cassa pagata per acquisto partecipazione	(500.000)	0
Distribuzione dei dividendi ad azionisti della Società	(2.992.322)	(2.896.000)
Flusso monetario da (per) attività di finanziamento	33.205.241	6.966.481
Flusso monetario da (per) attività di dismissione	0	0
Flussi di disponibilità liquide	23.879.344	567.557
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	26.280.598	25.713.041
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	50.159.942	26.280.598
Incremento (decremento) disponibilità liquide nette	23.879.344	567.557

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

E. Prospetto delle variazioni del Patrimonio Netto

<i>Valori in Euro</i>	Capitale Sociale	Ris. Legale	Riserva Sovrap.	Riserva Straord.	Riserva azioni proprie acquistate	Altre Riserve	Utile (perdita) a nuovo	Utile (perdita) dell'es.	Patrimonio netto
PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2018	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)
Risultato netto complessivo	0	0	0	0	0	(59.816)	0	5.204.304	5.144.488
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)
PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2019	27.109.165	540.708	15.168.147	433.038	(4.655.745)	(799.866)	0	5.204.304	42.999.751
Risultato netto	0	0	0	0	0	0	0	6.505.134	6.505.134
Altre componenti di conto economico complessivo	0	0	0	0	0	(9.717)	0	0	(9.717)
Risultato netto complessivo	0	0	0	0	0	(9.717)	0	6.505.134	6.495.417
Acquisto azioni proprie	0	0	0	0	(2.794.774)	0	0	0	(2.794.774)
Destinazione risultato es precedente	0	260.215	0	0	0	0	4.944.089	(5.204.304)	0
Distribuzione Dividendi	0	0	0	1.951.767	0	0	(4.944.089)	0	(2.992.322)
PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2020	27.109.165	800.923	15.168.147	2.384.805	(7.450.519)	(809.583)	0	6.505.134	43.708.072

Note esplicative

1. Informazioni societarie

Be Shaping the Future S.p.A. (in breve Be S.p.A), società Capogruppo, è una società per azioni costituita nel 1987 a Mantova.

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

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

Il bilancio d'esercizio di Be S.p.A. chiuso al 31 dicembre 2020 è stato autorizzato per la pubblicazione dal Consiglio di Amministrazione del 11 marzo 2021. Be S.p.A. ha predisposto anche il Bilancio Consolidato del Gruppo Be al 31 dicembre 2020.

2. Criteri di valutazione e principi contabili

2.1 Criteri di redazione

Il bilancio d'esercizio di Be Shaping the Future S.p.A al 31 dicembre 2020 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, alla data di chiusura del bilancio, gli Amministratori hanno assunto decisioni basate su ipotesi chiave riguardanti le future dinamiche gestionali e l'andamento macroeconomico generale, che, se dovessero essere disattese, potrebbero portare a rettifiche nei valori di carico delle attività e passività. Le attività immateriali e gli avviamenti assumono infatti una significativa rilevanza sugli attivi della Società. In particolare, l'avviamento è sottoposto a verifica circa eventuali perdite di valore con periodicità almeno annuale; detta verifica richiede una stima del valore d'uso delle unità generatrici di flussi finanziari cui è attribuito l'avviamento, che si concretizza a sua volta nella stima dei flussi finanziari attesi di tali unità e sulla loro attualizzazione in base a un tasso di sconto adeguato. Le assunzioni formulate ai fini della determinazione del valore d'uso delle singole unità generatrici di flussi finanziari, a supporto di tali valori dell'attivo, si presentano di incerta realizzazione e potrebbero in futuro determinare rettifiche dei valori contabili.

Il Piano Industriale 2021-2023 è stato predisposto dagli Amministratori ai fini dell'*Impairment test* approvato dal Consiglio di Amministrazione del 22 febbraio 2021 (di seguito "Piano 2021-2023") sulla base di previsioni e di assunzioni inerenti le future dinamiche gestionali e di mercato di riferimento. Le previsioni rappresentano la miglior stima di eventi futuri che il management si aspetta si verificheranno e di azioni che il management medesimo intende intraprendere; esse sono state stimate sulla base di dati consuntivi, ordini già in portafoglio o vendite da effettuare a clienti con cui esistono relazioni stabili ed in quanto tali presentano un minor grado di incertezza e pertanto hanno una maggiore probabilità di manifestarsi realmente.

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

Conseguentemente, gli Amministratori riconoscono che gli obiettivi strategici identificati nel Piano 2021-2023, seppure ragionevoli, presentino profili di incertezza a causa dell'aleatorietà connessa alla realizzazione di eventi futuri ed alle caratteristiche dei mercati di riferimento, sia per

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

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

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

2.3 Informativa sulla valutazione in ordine al presupposto della continuità aziendale

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

Piano 2021-2023

Il Piano 2021-2023 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 2020 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 2020 la società ha provveduto a rimborsare le quote previste dei finanziamenti in essere. Per maggiori informazioni si rimanda a quanto indicato alle note 16 e 22.

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 Diritti d'uso

Per i diritti d'uso si rimanda a quanto riportato in nota 2.4.15.

2.4.3 Avviamento

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

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

Ai fini di tali analisi di recuperabilità, l'avviamento acquisito con aggregazioni di imprese è allocato, dalla data di acquisizione, a ciascuna delle unità (o gruppi di unità) generatrici di flussi finanziari che si ritiene 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.

2.4.4 Immobili, impianti e macchinari

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

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

Aliquote economiche-tecniche

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

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

Nel definire il valore d'uso, i flussi finanziari futuri attesi sono attualizzati utilizzando un tasso di sconto ante imposte che riflette la stima corrente del mercato riferito al costo del denaro rapportato al tempo e ai rischi specifici dell'attività. Per un'attività che non genera flussi finanziari ampiamente indipendenti, il valore di realizzo è determinato in relazione all'unità generatrice di flussi finanziari cui tale attività appartiene. 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.

2.4.5 Perdita di valore delle attività

A ogni chiusura di bilancio la Società valuta l'eventuale esistenza di indicatori di perdita di valore delle attività. In tal caso, o nei casi in cui è richiesta una verifica annuale sulla perdita di valore, Be S.p.A. effettua una stima del valore recuperabile. Il valore recuperabile è il maggiore fra il valore equo di un'attività o unità generatrice di flussi finanziari al netto dei costi di vendita e il suo valore d'uso e viene determinato per singola attività, tranne quando tale attività non generi flussi finanziari che siano ampiamente indipendenti da quelli generati da altre attività o gruppi di attività. Se il valore contabile di un'attività è superiore al suo valore recuperabile, tale attività ha subito una perdita di valore ed è conseguentemente svalutata fino a riportarla al valore recuperabile. Nel determinare il valore d'uso, vengono scontati dal valore attuale i flussi finanziari stimati futuri ad un tasso di sconto che riflette le valutazioni di mercato sul valore temporale del denaro e i rischi specifici dell'attività. Le perdite di valore subite da attività in funzionamento sono rilevate a conto economico nella specifica voce Svalutazioni attività finanziarie.

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

2.4.6 Partecipazioni in società controllate e partecipazioni in altre imprese

Le partecipazioni in società controllate e le partecipazioni in altre imprese sono valutate al costo rettificato per tener conto di perdite di valore a seguito di idonei test di valutazione. Il costo originario viene ripristinato qualora negli esercizi successivi vengono meno i motivi della svalutazione. Nel costo di acquisto si comprendono anche gli oneri accessori all'acquisto delle partecipazioni stesse.

2.4.7 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.

2.4.8 Crediti commerciali ed altri crediti

I crediti commerciali e gli altri crediti sono iscritti al loro valore nominale, che corrisponde al valore determinato applicando il criterio del costo ammortizzato, e successivamente ridotto per le eventuali perdite di valore determinato in accordo con quanto descritto nella Nota 2.4.5 e Nota 2.4.18.

I crediti commerciali la cui scadenza non rientra nei normali termini commerciali e che non sono produttivi di interessi, vengono attualizzati.

2.4.9 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.

2.4.10 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.

2.4.11 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).

2.4.12 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.

2.4.13 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 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.

2.4.14 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 2.4.7. "Attività finanziarie".

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

2.4.15 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.

2.4.16 Ricavi

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

- Prestazione di servizi: consulenza sono rilevati "over time" sulla base dell'avanzamento periodico dei servizi erogati in accordo al quale emerge, sulla base dei corrispettivi previsti contrattualmente, il diritto incondizionato al pagamento da parte del cliente o la società controllata per cui viene svolto il servizio.

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

- **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.

2.4.17 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.

2.4.18 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.

2.4.19 Imposte correnti e differite

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

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

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

Le imposte differite attive sono rilevate a fronte di tutte le differenze temporanee deducibili nella misura in cui sia probabile l'esistenza di adeguati imponibili fiscali futuri

che possano rendere applicabile l'utilizzo delle differenze temporanee deducibili, eccetto il caso in cui:

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

Il valore da riportare in bilancio delle imposte differite attive viene riesaminato a ciascuna data di chiusura del bilancio. Le imposte differite attive non riconosciute sono riesaminate con periodicità annuale alla data di chiusura del bilancio.

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

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

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

La Società Be Shaping the Future S.p.A (nel seguito "Be S.p.A."), Capogruppo consolidante, ha in essere l'opzione fiscale per il triennio 2018-2020 con la controllata Be Shaping The Future, DigiTech Solutions S.p.A. (nel seguito "Be Solutions"), per il triennio 2019-2021 con la controllata Juniper S.r.l e per il triennio 2020-2022 con le controllate Be Shaping The Future, Management Consulting S.p.A. (nel seguito "Be Management Consulting S.p.A."), Be Shaping the Future Corporate Services S.p.A, Iquii S.r.l, Tesla S.r.l e Human Mobility S.r.l.

Si ricorda che con il decreto legislativo del 14 settembre 2015 n.147 (c.d. decreto Internazionalizzazione) ha introdotto il regime della c.d. "branch exemption", ovvero l'opzione per l'esenzione dei redditi (e delle perdite) delle stabili organizzazioni estere, il cui assoggettamento ad imposizione è, pertanto, effettuato esclusivamente nello Stato di localizzazione della stabile organizzazione. La Società Be Shaping the Future Management Consulting Ltd (Italian Branch) ha aderito a tale opzione fino all'anno 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 Capogruppo, la società Controllata si obbliga a riconoscere alla società

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

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

2.4.20 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.

2.4.21 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 2020 la Società ha in essere quattro swap di copertura a seguito della stipula di contratti di finanziamento a tasso variabile.

2.4.22 Dividendi

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

2.5 Principi Contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS applicati dal 1 gennaio 2020

I principi contabili adottati sono omogenei con quelli dell'esercizio precedente ad eccezione di quelli entrati in vigore dal 1 gennaio 2020, applicati per la prima volta dalla Società di seguito rappresentati:

- 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.

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

- 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.

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

- 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 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.

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

- In data 22 ottobre 2018 lo IASB ha pubblicato il documento **“Definition of a Business (Amendments to IFRS 3)”**. Il documento fornisce alcuni chiarimenti in merito alla definizione di business ai fini della corretta applicazione del principio IFRS 3. In particolare, l'emendamento chiarisce che mentre un business solitamente produce un output, la presenza di un output non è strettamente necessaria per individuare un business in presenza di un insieme integrato di attività/processi e beni. Tuttavia, per soddisfare la definizione di business, un insieme integrato di attività/processi e beni deve includere, come minimo, un input e un processo sostanziale che assieme contribuiscono in modo significativo alla capacità di creare 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'adozione di tale emendamento non ha comportato effetti sul bilancio della Capogruppo.

- In data 28 maggio 2020 lo IASB ha pubblicato un emendamento denominato **“Covid-19 Related Rent Concessions (Amendment to IFRS 16)”**. Il documento prevede per i locatari la facoltà di contabilizzare le riduzioni dei canoni connesse al Covid-19 senza dover valutare, tramite l'analisi dei contratti, se è rispettata la definizione di lease modification dell'IFRS 16. Pertanto i locatari che applicano tale facoltà potranno contabilizzare gli effetti delle riduzioni dei canoni di affitto direttamente a conto economico alla data di efficacia della riduzione. Tale modifica si applica ai bilanci aventi inizio al 1° giugno 2020 ma la Società non si è avvalsa della possibilità di applicare in via anticipata tale modifica al 1° gennaio 2020.

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 dalla Società al 31 dicembre 2020

Di seguito si elencano i principi Contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS e IFRIC non ancora obbligatoriamente applicabili e non adottati in via anticipata dalla Società al 31 dicembre 2020:

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

L'adozione di tale emendamento non comporterà effetti sul bilancio della Capogruppo.

- In data 27 agosto 2020 lo IASB ha pubblicato, alla luce della riforma sui tassi di interesse interbancari quale l'IBOR, il documento **"Interest Rate Benchmark Reform—Phase 2"** che contiene emendamenti ai seguenti standard:
 - IFRS 9 Financial Instruments
 - IAS 39 Financial Instruments: Recognition and Measurement;
 - IFRS 7 Financial Instruments: Disclosures;
 - IFRS 4 Insurance Contracts;
 - IFRS 16 Leases.

Tutte le modifiche entreranno in vigore il 1° gennaio 2021.

Al momento gli amministratori stanno valutando i possibili effetti dell'introduzione di questi emendamenti sul bilancio della Capogruppo.

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 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 2023 ma è consentita un'applicazione anticipata, solo per le entità che applicano l'IFRS 9 – Financial Instruments e l'IFRS 15 – Revenue from Contracts with Customers.

Gli amministratori non si attendono alcun effetto sul bilancio della Capogruppo dall'adozione di questo principio.

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

Al momento gli amministratori stanno valutando i possibili effetti dell'introduzione di questo emendamento sul bilancio della Capogruppo.

- In data 14 maggio 2020 lo IASB ha pubblicato i seguenti emendamenti denominati:
 - Amendments to IFRS 3 Business Combinations: le modifiche hanno lo scopo di aggiornare il riferimento presente nell'IFRS 3 al Conceptual Framework nella versione rivista, senza che ciò comporti modifiche alle disposizioni del principio IFRS 3.
 - Amendments to IAS 16 Property, Plant and Equipment: le modifiche hanno lo scopo di non consentire di dedurre dal costo delle attività materiali l'importo ricevuto dalla vendita di beni prodotti nella fase di test dell'attività stessa. Tali ricavi di vendita e i relativi costi saranno pertanto rilevati nel conto economico.
 - Amendments to IAS 37 Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets: l'emendamento chiarisce che nella stima sull'eventuale onerosità di un contratto si devono considerare tutti i costi direttamente imputabili al contratto. Di conseguenza, la valutazione sull'eventuale onerosità di un contratto include non solo i costi incrementali (come ad esempio, il costo del materiale diretto impiegato nella lavorazione), ma anche tutti i costi che l'impresa non può evitare in quanto ha stipulato il contratto (come ad esempio, la quota del costo del personale e dell'ammortamento dei macchinari impiegati per l'adempimento del contratto).
 - Annual Improvements 2018-2020: le modifiche sono state apportate all'IFRS 1 First-time Adoption of International Financial Reporting Standards, all'IFRS 9 Financial Instruments, allo IAS 41 Agriculture e agli Illustrative Examples dell'IFRS 16 Leases. Tutte le modifiche entreranno in vigore il 1° gennaio 2022.

Al momento gli amministratori stanno valutando i possibili effetti dell'introduzione di questi emendamenti sul bilancio della Capogruppo.

- In data 30 gennaio 2014 lo IASB ha pubblicato il principio **IFRS 14 – Regulatory Deferral Accounts** che consente solo a coloro che adottano gli IFRS per la prima volta di continuare a rilevare gli importi relativi alle attività soggette a tariffe regolamentate (“Rate Regulation Activities”) secondo i precedenti principi contabili adottati.

Non essendo la Capogruppo una first-time adopter, tale principio non risulta applicabile.

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

Nota 1.

Immobili, impianti e macchinari

Movimentazione Costo storico

	Costo storico 2019	Incrementi	Decrementi	Riclassifiche	Svalutazioni	Costo storico 2020
Impianti e macchinari	0	0	0	0	0	0
Altri beni	5.625	0	0	0	0	5.625
TOTALE	5.625	0	0	0	0	5.625

Movimentazione Fondo ammortamento

	Fondo ammor.to 2019	Ammortamenti	Decrementi	Riclassifiche	Svalutazioni	Fondo ammor.to 2020
Impianti e macchinari	0	0	0	0	0	0
Altri beni	4.281	587	0	0	0	4.868
TOTALE	4.281	587	0	0	0	4.868

Valore contabile netto

	Valore contabile netto 2019	Valore contabile netto 2020
Impianti e macchinari	0	0
Altri beni	1.344	757
TOTALE	1.344	757

Nell'anno 2020 non ci sono state movimentazioni della Voce ad eccezione del regolare ammortamento di periodo. Nel valore della voce "Altri beni" sono comprese le seguenti categorie:

- mobili e macchine ordinarie d'ufficio;
- macchine elettroniche d'ufficio;
- telefoni cellulari

Si ricorda che nel 2019 la società ha provveduto ad effettuare una rottamazione dei cespiti completamente ammortizzati e non più utilizzati.

Nota 2.

Diritti d'uso

Al 31 dicembre 2020 i diritti d'uso ammontano a complessivi Euro 60.137 e riguardano 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 31.12.2019	Incrementi	Decrementi	Effetto Cambio	Costo storico 31.12.2020
Autoveicoli	105.880	47.416	(59.149)	0	94.147
Immobili	69.377	0	(69.377)	0	0
TOTALE	175.257	47.416	(128.526)	0	94.147

Movimentazione Fondo ammortamento

	Fondo ammor.to 31.12.2019	Ammortamenti	Decrementi	Effetto Cambio	Fondo ammor.to 31.12.2020
Autoveicoli	26.655	33.626	(26.271)	0	34.010
Immobili	23.786	21.804	(45.590)	0	0
TOTALE	50.441	55.430	(56.120)	0	34.010

	Valore contabile netto 31.12.2019	Valore contabile netto 31.12.2020
Autoveicoli	79.225	60.137
Immobili	45.591	0
TOTALE	124.816	60.137

Nota 3.

Avviamento

Avviamento

	Saldo al 31.12.2019	Incrementi	Decrementi	Perdita di valore	Saldo al 31.12.2020
Avviamento	10.170.000	0	0	0	10.170.000
TOTALE	10.170.000	0	0	0	10.170.000

L'avviamento al 31 dicembre 2020 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 2020, dopo il test di *impairment*, per un valore di Euro 10.170 mila. Esso si riferisce alla parte residua dell'avviamento emerso a seguito dell'acquisizione della società "CNI Informatica e Telematica S.p.A.", incorporata dalla Società nel 2002.

Tale avviamento, il cui valore originario era pari a Euro 41.646 mila, i) ha subito nel corso degli esercizi svalutazioni per complessivi Euro 13.646 mila, ii) è stato trasferito per Euro 15 milioni alla controllata Be Eps, a seguito della cessione del “ramo di azienda DMO-BPO”, nel corso del 2017 trasferito a sua volta alla Be Solutions a seguito dell’operazione straordinaria di fusione tra le due società ed iii) è stato trasferito per Euro 2.830 mila alla società Be Solutions nell’ambito del trasferimento del ramo di azienda della BU “Security & Mobility”. Il valore residuo di tale avviamento - a seguito dello scorporo e della successiva riallocazione del valore originario avvenuto come sopra descritto in coerenza con le riorganizzazioni delle CGU avvenute negli anni precedenti - è stato allocato alla CGU Consulting in quanto rappresentativo del valore delle attività di Be Management Consulting, che prima delle suddette riorganizzazioni erano considerate – così come quelle trasferite a Be Solution - come uno sviluppo e una diversificazione delle attività *core* svolte nell’originaria CGU BPO/DMO. Pertanto ai fini bilancio d’esercizio il suddetto avviamento è testato unitamente al valore della partecipazione in Be Management Consulting.

Nell’esercizio 2020 gli Amministratori sulla base delle risultanze del test d’*impairment* e delle relative analisi di sensitività condotte, effettuato con il supporto di un consulente esterno, non hanno ritenuto di contabilizzare alcuna svalutazione dell’avviamento.

Il principio IAS 36 stabilisce ai fini dell’*impairment* test del *goodwill* di confrontare il valore recuperabile delle CGU cui è allocato il *goodwill* con il loro valore contabile netto complessivo. Il valore recuperabile può essere stimato facendo riferimento a due configurazioni di valore: il “valore d’uso” ed il “*fair value*” dedotti i costi di vendita.

La società ha optato per la stima del valore recuperabile sulla base del valore d’uso. Questo criterio consiste nel ricavare il valore recuperabile della CGU sulla base della attualizzazione dei flussi finanziari ad un tasso di attualizzazione. La determinazione del valore d’uso delle Cash Generating Unit (“CGU”) in cui si articola l’attività del Gruppo, è stata effettuata attualizzando i flussi di cassa (“DCF Analysis”) così come rinvenuti dal Piano 2021-2023.

I piani delle singole CGU considerati ai fini della stima del loro valore recuperabile sono stati predisposti dal management in conformità alle indicazioni del principio IAS 36 che richiede per la determinazione dello stesso che la proiezione dei flussi finanziari attesi delle attività debbano essere stimati facendo riferimento alle loro condizioni correnti.

Per maggiori dettagli in merito all’*Impairment test* condotto ai fini del bilancio consolidato, in cui l’avviamento iscritto nel presente bilancio è stato testato unitamente alla CGU “Consulting”, si rimanda alla Nota Integrativa del bilancio consolidato.

Gli Amministratori segnalano che il valore recuperabile dell’avviamento è sensibile a scostamenti rispetto alle assunzioni di base utilizzate per la predisposizione del Piano 2021-2023, 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 22 febbraio 2021, predisposti sulla base di un periodo di previsione esplicita di 3 anni.

Tali piani incorporano le assunzioni degli Amministratori coerenti con la strategia del Gruppo Be nei singoli business e mercati in cui opera e dipendono altresì da variabili esogene non controllabili dal management quali l’andamento dei tassi di cambio e di interesse, fattori macropolitici o sociali di impatto locale o globale.

Tali fattori esogeni, coerentemente con il principio contabile IAS 36, sono stati stimati sulla base degli elementi noti alla data di predisposizione ed esame dei piani aziendali ivi inclusi gli effetti, della diffusione a livello globale della pandemia Covid-19, di cui si è data menzione nel paragrafo 8. “Eventi successivi al 31 dicembre 2020 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 variabili:

- 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 2021-2023; 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 31.12.2019	Incrementi	Decrementi	Altri Movimenti	Svalutazioni	Costo storico 31.12.2020
Concessioni, licenze e marchi	12.000	0	0	0	0	12.000
TOTALE	12.000	0	0	0	0	12.000

Movimentazione fondo ammortamento

	Fondo ammor.to 31.12.2019	Ammortamenti	Decrementi	Altri Movimenti	Svalutazioni	Fondo ammor.to 31.12.2020
Concessioni, licenze e marchi	7.917	3.500	0	0	0	11.417
TOTALE	7.917	3.500	0	0	0	11.417

Valore contabile netto

	Valore netto 2019	Valore netto 2020
Concessioni, licenze e marchi	4.083	583
TOTALE	4.083	583

Le immobilizzazioni immateriali non risultano incrementate rispetto allo scorso esercizio. La variazione di periodo è riconducibile al regolare processo di ammortamento.

Nota 5.

Partecipazioni in imprese controllate

Le partecipazioni in imprese controllate ammontano ad Euro 45.773 mila e sono riepilogate nella tabella seguente.

Partecipazioni in imprese controllate

	31.12.2019	Incrementi	Decrementi	31.12.2020
Be Digttech Solutions S.p.A.	36.816.273	0	0	36.816.273
Be Management Consulting S.p.A.	6.377.672	0	0	6.377.672
Be Romania Srl	5.019	0	0	5.019
Be Corporate Service S.p.A.	50.000	400.000	0	450.000
Dream of Ordinary Madness (Doom) Entertainment S.r.l.	0	1.868.895	0	1.868.895
Human Mobility Srl	0	255.000	0	255.000
TOTALE	43.248.964	2.523.895	0	45.772.859

- **Be Shaping the Future Management Consulting S.p.A**

Be Shaping The Future, Management Consulting S.p.A. (o, in forma abbreviata Be Management Consulting S.p.A.) è una società costituita in Italia a fine 2007 con sede in Roma e capitale sociale pari ad Euro 120.000, di cui Be S.p.A. detiene, al 31 dicembre 2020, il 100%. La società opera nella consulenza direzionale e di riorganizzazione, prioritariamente rivolte al mondo finance.

Nel corso del mese di aprile 2020, a seguito dell'implementazione del progetto di Rebranding&Positioning del Gruppo, la Società ha cambiato la propria ragione sociale da Be Consulting Think, Project & Plan S.p.A. a Be Shaping The Future, Management Consulting S.p.A. o, in forma abbreviata Be Management Consulting S.p.A.

- **Be Shaping the Future Digttech Solutions S.p.A.**

Be Shaping the Future, DigiTech Solutions S.p.A. (o, in forma abbreviata Be Solutions S.p.A. o Be DigiTech Solutions S.p.A.), società costituita in Italia ed operante nel settore dell'Information Technology, ha un capitale sociale pari ad Euro 7.548.441. Be Shaping the Future S.p.A. detiene il 100% della società. Nel corso del mese di aprile 2020 a seguito dell'implementazione del progetto di Rebranding&Positioning del Gruppo, la Società ha cambiato la propria ragione sociale da Be Solutions Solve, Realize & Control S.p.A. a Be Shaping the Future, DigiTech Solutions S.p.A. o, in forma abbreviata Be Solutions S.p.A. o Be DigiTech Solutions S.p.A.

- **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 (equivalente di Euro 4.519) suddiviso in 2.200 azioni dal valore nominale di 10 RON ciascuna, interamente detenute da Be S.p.A.

- **Be Shaping the Future Corporate Services S.p.A.**

Be Shaping the Future Corporate Services S.p.A, società costituita a fine 2019 con l'intento di centralizzare in un'unica società lo svolgimento delle attività di prestazione dei Servizi Corporate, ha sede in Roma ed un capitale sociale pari ad Euro 450.000. Be Shaping the Future S.p.A. detiene il 100% della società.

- **Dream of Ordinary Madness (Doom) Entertainment S.r.l**

Dream of Ordinary Madness (Doom) Entertainment, società costituita in Italia ad aprile 2020 da uno spinoff della società ZDF dell'artista Federico Lucia (in arte Fedez) con sede a Milano, con un capitale pari ad Euro 10.000, opera nell'area di business dedicata al Digital Engagement. Be Shaping the Future S.p.A. detiene il 51% della società.

- **Human Mobility S.r.l.**

Human Mobility S.r.l., società costituita in Italia a giugno 2020 con sede a Milano, con un capitale pari ad Euro 10.000, opera nell'area di business dedicata al Digital Engagement. Be Shaping the Future S.p.A. detiene il 51% della società.

Di seguito viene presentato in forma tabellare un riepilogo delle partecipazioni possedute:

Società	Sede	Capitale Sociale	P.N al 31.12.2020	Risultato di esercizio al 31.12.2020	Quota posseduta	Valore attribuito a bilancio 31.12.2020	Differenza P.N. pro quota e valore attribuito a bilancio
Be Management Consulting S.p.A.	Roma	120.000	12.335.679	7.065.445	100%	6.377.672	5.958.007
Be Digitech Solutions S.p.A.	Roma	7.548.441	21.677.938	3.214.376	100%	36.816.273	(15.138.335)
Be Think Solve Execute Ro S.r.l	Bucarest	4.519	1.273.989	548.155	100%	5.019	1.268.971
Be Corporate Services S.p.A.	Roma	450.000	551.825	114.508	100%	450.000	101.825
Dream of Ordinary Madness S.r.l.	Milano	10.000	581.208	591.514	51%	1.868.895	(1.287.687)
Human Mobility S.r.l.	Milano	10.000	365.636	105.736	51%	255.000	110.636

Le differenze risultanti tra il valore di carico della partecipazione e la quota di patrimonio netto di pertinenza della Capogruppo sono attribuibili agli avviamenti e/o attivi rilevati in sede di acquisizione.

Si evidenzia che i valori delle partecipazioni iscritte nel bilancio della Capogruppo sono stati assoggettati a test di impairment in accordo con il disposto dello IAS 36, ad eccezione della Be Think Solve Execute RO S.r.l., Be Corporate Services S.p.A. e Human Mobility S.r.l.. (in liquidazione) ritenute non rilevanti.

In particolare l'*impairment* test e le relative stime sono state condotte:

- stimando il valore d'uso delle singole partecipazioni sulla base dell'unlevered discounted cash flow, ossia determinandone, anzitutto l'enterprise value e, poi, sottraendo dallo stesso valore la posizione finanziaria netta di ciascuna società o sub-holding calcolata su base subconsolidata (per Be Management Consulting S.p.A. e Be Digitech Solutions S.p.A.);
- attualizzando i flussi finanziari unlevered post tax riconducibili a ciascuna società o sub-holding in funzione del relativo costo medio ponderato del capitale (WACC) ed in particolare il tasso di attualizzazione post tax è risultato pari al 9,47% per le partecipazioni in Be Digitech Solutions S.p.A., in Be Management Consulting S.p.A e in Dream of Ordinary Madness Entertainment S.r.l.;
- valutando separatamente i flussi che esprimono profili di rischio differenti;
- confrontando il valore d'uso così determinato con il valore contabile delle partecipazioni operative iscritte nel bilancio separato della Capogruppo al 31 dicembre 2020;
- effettuando un'analisi di sensitività del valore d'uso rispetto alle variazioni degli assunti di base.

Con riferimento alle analisi di sensitività relative all'*Impairment test* sulle partecipazioni si segnala che i tassi di attualizzazione post-tax che rendono il valore contabile delle partecipazioni uguale al loro valore d'uso sono rispettivamente pari a:

- 12,08% con riferimento alla partecipazione in Be Digitech Solutions.
- 39,58% con riferimento alla partecipazione in Dream of Ordinary Madness Entertainment S.r.l

Con riferimento alla partecipazione in Be Management Consulting il valore d'uso della partecipazione risulta essere significativamente superiore al valore contabile, pertanto, l'informativa sul WACC di pareggio non risulta significativa.

Per completezza è stato sviluppato il calcolo del valore d'uso anche a livello consolidato, al fine di verificare la tenuta dei valori relativi all'intero capitale investito netto di Gruppo. Tale verifica, ha condotto a un valore d'uso superiore al valore contabile del capitale investito netto.

Nota 6.

Partecipazioni in altre imprese

Partecipazioni in altre imprese

	Saldo al 31.12.2019	Incrementi	Decrementi	Saldo al 31.12.2020
Partecipazioni in altre imprese	0	500.000	0	500.000
TOTALE	0	500.000	0	500.000

La Voce "Partecipazioni in altre imprese" si riferisce:

- alla quota di partecipazione, pari ad Euro 500 mila, acquisita nel corso del mese di luglio 2020, a seguito della sottoscrizione di un aumento di capitale della società YOLO S.r.l.. La partecipazione di Be è pari al 2,5% del capitale della società YOLO. Be aderisce inoltre ad un nuovo Patto Parasociale che lega i soci fondatori e i nuovi investitori. Non si è proceduto ad effettuare impairment test sia per l'irrelevanza in termini di valore sia in quanto la sottoscrizione dell'aumento di capitale è avvenuta di recente e pertanto il valore iscritto in bilancio rappresenta al 31 dicembre 2020 un valore di mercato (Fair value).

Nota 7.

Crediti finanziari ed altre attività finanziarie non correnti

Crediti finanziari non correnti verso Controllate

	Saldo al 31.12.2020	Saldo al 31.12.2019
Crediti finanziari non correnti verso Controllate	556.209	919.908
TOTALE	556.209	919.908

La voce "Crediti finanziari non correnti verso Controllate" è composta interamente dalla quota a lungo di un finanziamento intercompany.

In accordo con IFRS 9 il rischio di controparte è limitato e quindi non si è proceduto ad iscrivere alcuna svalutazione del credito.

Nota 8.**Crediti ed altre attività non correnti****Crediti ed altre attività non correnti**

	Saldo al 31.12.2020	Saldo al 31.12.2019
Depositi cauzionali	0	156.000
Altri crediti non correnti	0	556.222
TOTALE	0	712.222

La voce presenta un saldo pari a zero, a confronto del saldo pari ad Euro 712 mila relativo all'anno precedente.

Nel corso dell'esercizio è stato incassato il deposito cauzionale, in essere al 31 dicembre 2019, con Uvet Global Business (Euro 136 mila). Il credito pari Euro 556 mila vantato nei confronti della società Basilichi, è stato chiuso mediante compensazione del debito di pari importo iscritto in bilancio a seguito della chiusura del contenzioso relativo a penali ricevute nel 2009. Per ulteriori dettagli si rimanda alla nota n.21.

Nota 9.**Imposte anticipate****Imposte anticipate**

	Saldo al 31.12.2019	Incrementi	Decrementi	Altri movimenti	Saldo al 31.12.2020
Imposte anticipate	722.354	793.617	(597.574)	3.069	921.466
TOTALE	722.354	793.617	(597.574)	3.069	921.466

Le imposte anticipate in bilancio sono iscritte in base al presupposto di ragionevole recuperabilità delle stesse e si riferiscono alle svalutazione dei crediti e agli emolumenti relativi agli amministratori che si prevede di recuperare a fronte di redditi imponibili futuri. Nello specifico, la recuperabilità delle imposte anticipate è basata sugli imponibili fiscali attesi dalle società partecipanti il consolidato fiscale nel periodo riferito al Piano Industriale 2021-2023. Le imposte anticipate sono state calcolate utilizzando le seguenti aliquote: IRES 24 % ed IRAP 3,9% - 4,82%.

Per i dettagli circa gli incrementi di periodo si rimanda al prospetto di dettaglio delle imposte anticipate allegato alla Nota 36. I decrementi del periodo sono riferiti principalmente a utilizzi dei Fondi rischi. La Voce non include imposte anticipate per perdite fiscali pregresse.

Nota 10.**Crediti Commerciali****Crediti Commerciali**

	Saldo al 31.12.2020	Saldo al 31.12.2019
Crediti verso clienti	3.000	668.063
Fondo Svalutazione crediti verso clienti	(3.000)	(193.000)
Crediti verso Società del Gruppo	1.392.382	4.617.990
TOTALE	1.392.382	5.093.053

I crediti commerciali risultano pari a:

- Euro 1.392 mila verso società del Gruppo principalmente dovute al riaddebito delle royalties per l'utilizzo del marchio "Be";
- Euro 3 mila per transazioni aventi ad oggetto beni o servizi prodotti od erogati dalla società nel territorio nazionale. Rispetto al precedente esercizio si è avuto un decremento pari a Euro 665 mila riferito alla società Bassilichi a seguito della conclusione del contenzioso in essere con detta controparte.

Si riporta di seguito la movimentazione del fondo svalutazione crediti.

A seguito della chiusura del contenzioso con Bassilichi è stato utilizzato il relativo fondo accantonato sin dall'esercizio 2016, per un importo di Euro 140 mila, ulteriormente incrementato nello scorso esercizio di Euro 50 mila, al fine di adeguare il valore nominale dei crediti al presumibile valore di realizzo.

Fondo Svalutazione Crediti

	Saldo al 31.12.2020	Saldo al 31.12.2019
Saldo iniziale	193.000	143.000
Accantonamenti	0	50.000
Utilizzi/rilasci	190.000	0
TOTALE	3.000	193.000

Le considerazioni sulle modalità di gestione del rischio di credito sono riportate al paragrafo 5.5.

Nota 11.

Altre attività e crediti diversi

Altre attività e crediti diversi

	Saldo al 31.12.2020	Saldo al 31.12.2019
Crediti vs enti previdenza e assistenza correnti	0	382
Anticipi a fornitori per servizi	1	73
Crediti verso dipendenti	227	1.135
Credito Iva ed altre imposte indirette	332.087	1.339
Ratei e Risconti attivi	62.848	48.936
Altri crediti v/so società del Gruppo	18.557.736	15.527.978
Altri crediti commerciali correnti	71.733	272.160
Depositi cauzionali a breve	6.000	0
TOTALE	19.030.632	15.852.003

La voce "Altri crediti verso Società del Gruppo" rappresenta principalmente il credito da consolidato fiscale verso le società controllate.

Nota 12.**Crediti Tributari per imposte dirette****Crediti tributari per imposte dirette**

	Saldo al 31.12.2020	Saldo al 31.12.2019
Crediti rimborsi IRES	46.673	46.673
Crediti v/so Erario consolidato fiscale	414.295	0
TOTALE	460.968	46.673

La voce “Crediti rimborsi IRES” si riferisce ad un credito acquisito dalla Società nell’esercizio 2017 dalla controllata A&B S.p.A. in liquidazione e relativo ad una richiesta di rimborso per una pregressa situazione creditoria. Al 31 dicembre 2020 la Società presenta una situazione creditoria verso l’Erario, per imposte correnti relative a IRES per Euro 414 mila rappresentati al netto degli acconti pagati nell’anno in esame.

Nota 13.**Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti****Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti**

	Saldo al 31.12.2020	Saldo al 31.12.2019
Crediti finanziari verso Società del Gruppo	12.247.689	10.957.755
TOTALE	12.247.689	10.957.755

La voce è composta interamente dai crediti verso le società controllate per un importo pari ad Euro 12.248 mila a fronte dell’attività di tesoreria centralizzata dalla Capogruppo.

Nota 14.**Disponibilità liquide e mezzi equivalenti****Disponibilità liquide e mezzi equivalenti**

	Saldo al 31.12.2020	Saldo al 31.12.2019
Depositi bancari e postali	50.159.767	26.280.144
Denaro e valori in cassa	175	454
TOTALE	50.159.942	26.280.598

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 2020.

Nota 15.

Patrimonio Netto

Capitale Sociale e Riserve

Alla data del 31 dicembre 2020, il capitale sociale di Be S.p.A interamente sottoscritto e versato è pari ad Euro 27.109.165 suddiviso in n. 134.897.272 azioni ordinarie prive di valore nominale. Le azioni di Be S.p.A sono negoziate nel segmento STAR del mercato MTA organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. Si rammenta che nell'esercizio 2013 l'aumento di capitale ha comportato l'integrale sottoscrizione delle n. 65.719.176 azioni ordinarie di nuova emissione, ad un prezzo di collocamento fissato in Euro 0,19 per ciascuna nuova azione, di cui 0,10 da imputare a Capitale Sociale, per un controvalore complessivo pari a Euro 12.486.643,44, di cui Euro 6.571.917,60 a Capitale Sociale e 5.914.725,84 a Riserva Sovrapprezzo.

In data 22 aprile 2020 l'Assemblea degli Azionisti ha approvato il Bilancio di Esercizio di Be S.p.A. al 31 dicembre 2019, deliberando di destinare l'utile d'esercizio, pari di Euro 5.204.303,77 a Riserva legale per Euro 260.215,19 e la parte residua ad Utili a Nuovo, per Euro 4.944.088,58 e di distribuire un dividendo pari ad Euro 0,023 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 20 maggio 2020 - data stacco cedola n. 10 il 18 maggio 2020 e record date il 19 maggio 2020.

Le riserve sono pari ad Euro 10.094 mila e sono costituite:

- dalla "riserva legale" di Euro 801 mila, che mostra un incremento di Euro 260 mila a fronte della destinazione dell'utile dell'esercizio 2019;
- dalla "riserva straordinaria" di Euro 2.385 mila, che mostra un incremento netto di Euro 1.952 mila a fronte della distribuzione dei dividendi dell'esercizio 2019;
- dal residuo della "riserva sovrapprezzo azioni" per Euro 15.168 mila che risulta non movimentata nel 2019;
- da altre riserve negative per Euro 809 mila per gli oneri rilevati direttamente a patrimonio netto, relativi ai costi per gli aumenti di capitale per Euro 606 mila, alla contabilizzazione dei derivati IRS di copertura accessi su finanziamenti per Euro 134 mila e dall'effetto TFR IAS 19 per Euro 69 mila.
- dalla riserva negativa per le azioni proprie acquistate nel corso dell'esercizio 2020 per Euro 7.451 mila.

Al 31 dicembre 2020 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	37.082.225	27,49
Innishboffin S.r.l.	Italiana	10.640.753	7,89
Compass Asset Management S.A.	Lussemburghese	7.741.375	5,74
Be Shaping the Future S.p.A	Italiana	6.906.805	5,12
Stefano Achermann	Italiana	6.593.865	4,89
Carma Consulting S.r.l.	Italiana	4.055.779	3,00
Flottante		61.876.470	45,87
TOTALE		134.897.272	100,00

Le poste di Patrimonio netto sono così distinte secondo l'origine, la possibilità di utilizzazione, la distribuibilità e l'avvenuta utilizzazione nei tre esercizi precedenti:

Natura/Descrizione	Importo	Possibilità Utilizzo (*)	Quota Disponibile	Utilizzi nei 3 esercizi prec. per copertura perdita	Utilizzazioni eff. nei 3 es. prec. per altre ragioni
Capitale	27.109.165				
Riserva azioni proprie acquistate	(7.450.519)				
Riserva sovrapprezzo azioni	15.168.147	A,B	15.168.147		
Riserva legale	800.923	A,B	800.923		
Riserva straordinaria	2.384.805	A,B,C	2.384.805		
Altre Riserve	(809.583)				
Totale	37.202.938		18.353.875		
Quota non distribuibile			15.969.070		
Residua quota distribuibile			2.384.805		

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 aveva approvato un nuovo piano di acquisto di azioni proprie, previa revoca della delibera di autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie, assunta dall'Assemblea ordinaria degli Azionisti del 26 aprile 2018.

La Società al 31 dicembre 2019 aveva acquistato complessivi n. 4.786.256 di azioni proprie pari al 3,548% del capitale sociale per un controvalore di Euro 4.655.746.

Nel corso dell'Assemblea degli Azionisti del 22 aprile 2020 in sede ordinaria l'Assemblea ha deliberato su proposta del Consiglio di Amministrazione, il piano di acquisto e disposizione di azioni proprie, previa revoca dell'autorizzazione deliberata dall'Assemblea ordinaria del 18 aprile 2019.

Nel corso del 2020, nell'ambito dell'autorizzazione al piano di acquisto di azioni proprie deliberata dall'Assemblea degli Azionisti in data 22 aprile 2020, ai sensi dell'art. 144-bis del Regolamento Consob 11971/1999, il Gruppo Be ha comunicato ad ottobre l'intenzione di dare avvio al programma di acquisto di azioni proprie fino ad un controvalore massimo di 3.000.000 di Euro, da eseguirsi entro il 31 gennaio 2021. Successivi acquisti saranno valutati a seguito del completamento dell'attuale programma.

Avendo dato seguito al programma di acquisto di azioni proprie sopracitato, al 31 dicembre 2020 Be S.p.A. detiene n. 6.906.805 azioni proprie, pari al 5,12% del capitale della Società, per un controvalore complessivo iscritto in apposita riserva pari a Euro 7.450.519.

Nota 16

Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti

I debiti finanziari non correnti, pari ad Euro 25.482 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 31.12.2020	Saldo al 31.12.2019
Debiti finanziari verso istituti di credito non correnti	25.481.811	20.926.421
TOTALE	25.481.811	20.926.421

I finanziamenti a medio e lungo termine in corso al 31 dicembre 2020 e le relative scadenze sono esposti di seguito.

Finanziamenti M/L Termine	Saldo al 31.12.2020	< 1 Anno	>1<2 Anni	>2<3 Anni	>3<4 Anni	>4 Anni
Finanziamenti con scadenza 2021	3.151.571	3.151.571	0	0	0	0
Finanziamenti con scadenza 2022	6.146.704	3.338.780	2.807.924	0	0	0
Finanziamenti con scadenza 2023	22.493.696	8.520.317	8.538.823	5.434.556	0	0
Finanziamenti con scadenza 2025	10.440.572	1.834.274	2.215.411	2.237.922	2.260.664	1.892.301
TOTALE FINANZIAMENTI	42.232.543	16.844.942	13.562.158	7.672.478	2.260.664	1.892.301

Nel corso del 2020 la Be S.p.A. ha stipulato nuovi finanziamenti a medio lungo termine per un totale di Euro 24.500 mila mentre nel periodo i rimborsi effettuati ammontano ad Euro 15.166 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 di incremento del tasso dei tre finanziamenti a tasso variabile in essere al 31 dicembre 2020, per totali Euro 94 mila.

Relativamente all'esercizio 2020 i *covenants* presenti su alcuni finanziamenti in essere risultano rispettati. Si segnala che il valore equo dei suddetti finanziamenti è sostanzialmente allineato al valore contabile degli stessi.

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

Nota 17.**Passività finanziarie da diritti d'uso correnti e non correnti****Passività finanziarie da diritti d'uso correnti e non correnti**

	Saldo al 31.12.2020	Saldo al 31.12.2019
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti	24.498	64.167
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti	38.157	60.614
TOTALE	62.655	124.781

Le passività finanziarie da diritti d'uso correnti e non correnti al 31 dicembre 2020 sono pari ad Euro 63 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 nel precedente esercizio ha riguardato principalmente i contratti di noleggio delle auto aziendali in dotazione al personale aziendale e contratti pluriennali di affitto di immobili. questi ultimi sono stati disdetti nel corso dell'anno in esame. Per maggiori dettagli si rimanda a quanto esposto alla Nota 2.

Nota 18.**Fondi rischi e oneri futuri**

I fondi rischi ed oneri hanno avuto nel corso dell'esercizio la seguente movimentazione:

Fondi rischi e oneri futuri

	Saldo al 31.12.2019	Incrementi	Decrementi	Saldo al 31.12.2020
Altri fondi rischi ed oneri	0	1.492.500	0	1.492.500
Fondi rischi su personale LT	36.078	0	0	36.078
TOTALE	36.078	1.492.500	0	1.528.578

Il fondo rischi su personale pari a Euro 36 mila al 31 dicembre 2020 non ha subito variazioni nel corso dell'esercizio in esame.

L'incremento della voce "Altri fondi rischi ed oneri" per Euro 1.493 mila è riferito agli accantonamenti degli emolumenti variabili da riconoscere agli amministratori esecutivi e ai "key partners" al raggiungimento degli obiettivi triennali definiti dal Piano 2020-2022. Gli stessi sono accantonati a conto economico nella voce "Accantonamenti a fondi" per cui si rimanda alla Nota 35.

Con riferimento a tali bonus si segnala che l'importo è stato iscritto per il valore nominale senza procedere ad alcuna attualizzazione in quanto gli effetti sarebbero stato poco rilevanti.

Nota 19.**Benefici verso dipendenti (TFR)****Benefici verso dipendenti (TFR)**

	Saldo al 31.12.2019	Utilizzo	Incrementi/ Trasferimenti	Perdite (utili)attuariali riconosciute	Saldo al 31.12.2020
Fondo TFR	177.374	(160)	(23.060)	5.684	159.838
TOTALE	177.374	(160)	(23.060)	5.684	159.838

Il decremento netto del fondo TFR, pari a Euro 17 mila, è relativo:

- ai decrementi per trasferimenti per Euro 23 mila;
- all'utilizzo per TFR anticipato per Euro 0,16 mila;
- all'incremento relativo all'effetto attuariale derivante dall'applicazione dello IAS 19 per circa Euro 6 mila.

La passività iscritta in bilancio è composta come segue:

	Saldo al 31.12.2020
Valore attuale dell'obbligazione	154.154
(Perdita)/utile attuariale rilevato tra le altre componenti del conto economico complessivo	5.684
Passività iscritta in bilancio	159.838

Il costo relativo alla passività è composto come segue:

	Esercizio 2020
Interessi passivi	1.217
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	0,34%
Tasso annuo inflazione	0,80%
Tasso annuo incremento TFR	2,10%
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	TFR	variazione delle ipotesi					
		freq. turnover		tasso inflazione		tasso attualizzazione	
		+1%	-1%	+ 1/4 %	- 1/4 %	+ 1/4 %	- 1/4 %
Be S.p.A.	159.838	157.992	161.925	162.649	157.090	155.415	164.451

Indicazione del contributo per l'esercizio successivo¹ e della durata media finanziaria dell'obbligazione per i piani a beneficio definito:

Società	Service Cost	Duration del piano
Be S.p.A.	0	11,9

Il numero medio dei dipendenti dell'esercizio 2020, per categoria è evidenziato nella tabella seguente:

Descrizione

	N.medio esercizio corrente	N.medio esercizio precedente
Dirigenti	5	7
Quadri	6	12
Impiegati	3	27
Apprendisti	1	3
Stagisti	1	0
Totale	16	49

Nota 20.

Imposte differite

Imposte differite

	Saldo al 31.12.2019	Incrementi	Decrementi	Riclassifica	Saldo al 31.12.2020
Imposte differite	2.930.994	0	0	0	2.930.994
TOTALE	2.930.994	0	0	0	2.930.994

La natura delle imposte differite è dettagliata nella tabella seguente:

	2019		2020	
(Valori espressi in migliaia di Euro)	Differenza Temporanea	Imposta	Differenza temporanea	Imposta
Avviamento	10.170	2.931	10.170	2.931
TOTALE	10.170	2.931	10.170	2.931

Nel corso dell'esercizio non sono state accantonate imposte differite. Per maggiori dettagli si rimanda alla Nota 37.

¹ Il service cost risulta nullo in applicazione della metodologia adottata per le Società con in media almeno 50 dipendenti nel corso del 2006.

Nota 21.**Altre passività non correnti****Altre passività non correnti**

	Saldo al 31.12.2020	Saldo al 31.12.2019
Altre passività non correnti	0	556.222
TOTALE	0	556.222

Le altre passività non correnti presentano al 31 dicembre un saldo pari a zero in quanto il debito per penali, pari a Euro 556 mila, è stato compensato con il credito di pari importo iscritto alla voce “Altri crediti” (per cui si rimanda alla Nota 8) a seguito della chiusura del contenzioso con la società Bassilichi.

Nota 22.**Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti**

	Saldo al 31.12.2020	Saldo al 31.12.2019
Debiti finanziari verso istituti di credito	18.525.930	13.848.520
Debiti finanziari verso Società del Gruppo	39.995.828	18.263.927
Altri debiti finanziari	93.722	40.720
TOTALE	58.615.480	32.153.167

I debiti correnti verso istituti di credito pari a Euro 18.526, risultano costituiti principalmente per Euro 16.845 mila dalle quote a breve per finanziamenti con scadenza a medio e a lungo termine, per Euro 1.681 mila da finanziamenti fornitori.

I debiti finanziari verso le società del Gruppo, pari a Euro 39.996 mila, si riferiscono ai rapporti di Cash-pooling e conti reciproci intrattenuti dalla Capogruppo con le società del Gruppo al fine di ottimizzare la gestione di tesoreria a livello di Gruppo. Gli altri debiti finanziari pari ad Euro 94 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 2020 è pari a Euro 21.752 mila circa (Euro 15.966 mila al 31 dicembre 2019). Si riporta di seguito il prospetto di dettaglio. Per i commenti alle singole voci si rimanda a quanto esposto in precedenza alle note 13, 14, 16, 17 e 22.

Posizione finanziaria netta Be S.p.A.

	31.12.2020	31.12.2019	Δ	Δ%
Cassa e liquidità bancaria	50.159.942	26.280.598	23.879.344	90,9%
A Liquidità	50.159.942	26.280.598	23.879.344	90,9%
B Crediti finanziari correnti	12.247.689	10.957.755	1.289.934	11,8%
Debiti bancari correnti	(1.710.664)	(2.994.020)	1.283.356	(42,9%)
Quota corrente indebitamento a m/l termine	(16.844.942)	(10.895.220)	(5.949.722)	54,6%
Debiti da diritto d'uso corrente	(24.499)	(64.167)	39.668	(61,8%)
Altri debiti finanziari correnti	(40.059.874)	(18.263.927)	(21.795.947)	n.a.
C Indebitamento finanziario corrente	(58.639.979)	(32.217.334)	(26.422.645)	82,0%
D Posizione finanziaria netta corrente (A+B+C)	3.767.652	5.021.019	(1.253.367)	(25,0%)
Debiti bancari non correnti	(25.481.811)	(20.926.421)	(4.555.390)	21,8%
Debiti da diritto d'uso non corrente	(38.157)	(60.614)	22.457	(37,0%)
E Posizione finanziaria netta non corrente	(25.519.968)	(20.987.035)	(4.532.933)	21,6%
F Posizione finanziaria netta (D+E)	(21.752.316)	(15.966.016)	(5.786.300)	36,2%

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 2020 e 2019.

	31.12.2020	31.12.2019	Δ	Δ%
A. Cassa	175	454	279	(61,5%)
B. Saldo banche positivo	50.159.767	26.280.144	23.879.623	90,9%
C. Titoli detenuti per la negoziazione	0	0	0	n.a.
D. Liquidità (A)+(B)+(C)	50.159.942	26.280.598	23.879.344	90,9%
E. Crediti finanziari correnti	12.247.689	10.957.755	1.289.934	11,8%
F. Debiti bancari correnti	(1.710.664)	(2.994.020)	1.283.356	(42,9%)
G. Parte corrente dell'indebitamento non corrente	(16.844.942)	(10.895.220)	(5.949.722)	54,6 %
H. Altri debiti finanziari correnti	(40.084.373)	(18.328.094)	(21.756.279)	n.a.
I. Indebitamento finanziario corrente (F)+(G)+(H)	(58.639.979)	(32.217.334)	(26.422.645)	82,0%
J. Indebitamento finanziario corrente netto (I)+(E)+(D)	3.767.652	5.021.019	(1.253.367)	(25,0%)
K. Debiti bancari non correnti	(25.481.811)	(20.926.421)	(4.555.390)	21,8%
L. Obbligazioni emesse	0	0	0	n.a.
M. Altri debiti non correnti	(38.157)	(60.614)	22.457	(37,0%)
N. Indebitamento finanziario netto non corrente (K)+(L)+(M)	(25.519.968)	(20.987.035)	(4.532.933)	21,6%
O. Indebitamento finanziario netto (J)+(N)	(21.752.316)	(15.966.016)	(5.786.300)	36,2%

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 1.711 mila a debiti correnti verso il sistema bancario di cui Euro 1.681 mila per utilizzi di affidamenti a breve termine sottoforma di finanziamento fornitori, per Euro 30 mila per interessi maturati e non liquidati al 31 dicembre 2020
- Euro 16.845 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 25.482 mila fanno riferimento alla quota dei finanziamenti in essere con scadenza oltre l'esercizio successivo per totali Euro 25.294 mila, al netto dell'effetto negativo derivante dall'applicazione dell' *amortizing cost* e della valutazione dei quattro derivati per totali Euro 94 mila circa;

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

(Valori in migliaia di Euro)	31.12.2019	Flusso Monetario ²	Flussi non monetari				31.12.2020
			Variazione Area Consolidamento ³	Differenze cambio	Effetti IFRS 16	Altre variazioni	
Indebitamento finanziario non corrente	(20.987.035)	(4.461.180)	0	0	22.457	(94.210)	(25.519.968)
Indebitamento finanziario corrente	(32.217.334)	(38.462.313)	0	0	39.668	12.000.000	(58.639.979)
Crediti finanziari correnti	10.957.755	782.633	0	0	0	507.301	12.247.689
Passività nette derivanti da attività finanziamento	(42.246.614)	(42.140.860)	0	0	62.125	12.413.091	(71.912.258)
Liquidità	26.280.598	23.879.344	0	0	0	0	50.159.942
Indebitamento finanziario netto	(15.966.016)	(18.261.516)	0	0	62.125	12.413.091	(21.752.316)

² Flussi esposti nel Rendiconto Finanziario.

³ Per le operazioni di acquisizioni / dismissioni si rimanda al paragrafo 2.13 “Aggregazioni Aziendali avvenute nel periodo di riferimento”.

Nota 23.**Debiti Commerciali****Debiti commerciali**

	Saldo al 31.12.2020	Saldo al 31.12.2019
Debiti verso fornitori	584.063	549.771
Debiti verso Società del Gruppo	1.041.614	1.718.875
Debiti verso altre Parti Correlate	18.450	38.992
TOTALE	1.644.127	2.307.638

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

Nota 24.**Fondi rischi a Breve Termine**

	Saldo al 31.12.2019	Riclassifiche	Accantonamenti	Utilizzi	Saldo al 31.12.2020
Fondi rischi a Breve	4.253.730	0	104.372	(4.253.730)	104.372
TOTALE	4.253.730	0	104.372	(4.253.730)	104.372

La voce “Fondi rischi a breve” pari ad Euro 104 mila, include gli accantonamenti per costi stimati relativi agli emolumenti variabili del corpo professionale, contabilizzati per natura nella voce “Costi del personale”. L’utilizzo del periodo pari ad Euro 4.254 mila si riferisce alla liquidazione degli emolumenti variabili degli amministratori esecutivi e dei “key partners” a seguito del raggiungimento degli obiettivi triennali definiti dal Piano Industriale 2017-2019.

Nota 25.**Debiti tributari****Debiti tributari**

	Saldo al 31.12.2020	Saldo al 31.12.2019
Debiti per IRES	0	1.022.166
TOTALE	0	1.022.166

Al 31 dicembre 2020 la voce “Debiti tributari” presenta un saldo pari a zero. La voce pari ad Euro 1.022 mila al 31 dicembre 2019, includeva debiti per imposte correnti relative a IRES.

Nota 26.**Altre passività e debiti diversi****Altre passività e debiti diversi**

	Saldo al 31.12.2020	Saldo al 31.12.2019
Debiti verso Istituti previdenziali e di sicurezza sociale	83.703	172.515
Debiti verso dipendenti	95.805	198.623
Debiti per Iva e ritenute	69.677	108.005
Ratei e risconti passivi	533	21.034
Altri Debiti	6.787.979	6.145.275
TOTALE	7.037.697	6.645.452

La voce “Debiti verso istituti previdenziali e di sicurezza sociale” è relativa ai contributi a carico dell’azienda che verranno versati all’Erario nell’anno successivo mentre, la voce “Debiti verso dipendenti” ricomprende i debiti relativi a ferie e permessi maturati ma non goduti al 31 dicembre 2020.

La voce “Altri debiti” pari a Euro 6.788 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 ripagata nei primi mesi del 2021, debiti verso Amministratori per Euro 1.156 mila, debiti diversi per Euro 593 mila riferiti a premi variabili da distribuire al raggiungimento degli obiettivi annuali 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 27.****Ricavi operativi****Ricavi operativi**

	Esercizio 2020	Esercizio 2019
Ricavi da Società del Gruppo	1.975.842	4.489.523
TOTALE	1.975.842	4.489.523

I ricavi operativi sono rappresentati dall’addebito alle Società controllate delle royalties per l’utilizzo del marchio “Be”.

La diminuzione dei ricavi rispetto all’esercizio 2019 è dovuta alla centralizzazione e conferimento nella società Be Corporate Services S.p.A., costituita a fine 2019, di tutte le attività operative strumentali alla gestione di processi di supporto del business italiano, in precedenza svolte direttamente da Be S.p.A.

Nota 28.**Altri Ricavi e proventi****Altri ricavi e proventi**

	Esercizio 2020	Esercizio 2019
Altri ricavi e proventi	68.467	638.580
Altri ricavi da Società del Gruppo	1.219.587	820.851
TOTALE	1.288.054	1.459.431

Gli altri ricavi da 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 29.**Materie prime e materiali di consumo****Costo delle materie prime e materiali di consumo**

	Esercizio 2020	Esercizio 2019
Acquisto materie prime e materiali di consumo	611	762
TOTALE	611	762

La voce contiene principalmente costi legati per l'acquisto di materiali di consumo.

Nota 30.**Costi per servizi e prestazioni****Costi per servizi e prestazioni**

	Esercizio 2020	Esercizio 2019
Costi per servizi da Società Controllate	2.359.094	2.019.175
Compensi amministratori e sindaci	2.105.263	2.422.603
Consulenze e servizi amministrativi	1.104.062	1.122.534
Altri servizi generali	660.163	654.328
Prestazioni di terzi, consulenze	626.695	1.215.252
Commissioni bancarie e di factoring	216.823	187.518
Costi commerciali	177.734	105.597
Assicurazioni	91.649	91.928
Costi per servizi da altre Parti Correlate	64.993	89.956
Noleggi e affitti	33.153	42.012
Utenze e telefonia	12.878	15.498
Altri servizi (riaddebiti, commissioni, ecc.)	5.473	10.911
Servizi di manutenzioni, assistenza	750	18.984
TOTALE	7.458.730	7.996.296

I costi per servizi e prestazioni ammontano ad Euro 7.459 mila contro un importo pari ad Euro 7.996 mila riferito all'esercizio precedente.

I costi per servizi da società del Gruppo, pari a complessivi Euro 2.359 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 compensi agli amministratori e sindaci ammontano a Euro 2.105 mila rispettivamente per Euro 53 mila riferiti ai Sindaci ed Euro 2.052 mila riferiti agli Amministratori.

Questi ultimi includono principalmente l'accantonamento pari ad Euro 900 mila del premio variabile annuale. Per maggiori dettagli circa gli emolumenti degli amministratori e dei sindaci si rimanda ad apposito prospetto allegato al paragrafo n.5.8.

Le consulenze e servizi amministrativi pari ad Euro 1.104 mila fanno riferimento principalmente a servizi di revisione contabile, di elaborazione paghe in outsourcing, di consulenza fiscale, legale e a consulenze professionali specifiche.

La voce "Altri servizi generali", pari a Euro 660 mila, comprende prevalentemente (Euro 643 mila) tutti i costi sostenuti dalla Capogruppo e successivamente riaddebitati per competenza alle varie società del Gruppo.

La voce Prestazioni di terzi, consulenze pari ad Euro 627 mila, include principalmente l'accantonamento del premio variabile annuale relativo ai Key people, classificato per natura, pari ad Euro 593 mila.

I costi commerciali pari a Euro 178 mila comprendono i costi per servizi relativi all'area Investor Relations.

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 31.

Costi per personale

Costi del personale

	Esercizio 2020	Esercizio 2019
Salari e stipendi	1.257.486	2.668.492
Oneri sociale	334.345	722.096
Trattamento di fine rapporto	79.541	162.720
Altri costi del personale	8.395	135.738
TOTALE	1.679.767	3.689.046

I costi del personale, pari ad Euro 1.680 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 2020 e riposi compensativi nonché l'accantonamento dei premi bonus aziendali pari ad Euro 104 mila (incluso nella voce Salari e stipendi).

La riduzione del costo del personale, pari a circa Euro 2.009 mila è prevalentemente dovuta alla riduzione del personale, trasferito a partire dal 1 gennaio 2020 nella società del Gruppo Be Corporate Service S.p.A..

Nota 32.**Altri costi operativi****Altri costi operativi**

	Esercizio 2020	Esercizio 2019
Oneri diversi di gestione	341.767	201.604
TOTALE	341.767	201.604

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 33.**Ammortamenti****Ammortamenti**

	Esercizio 2020	Esercizio 2019
Ammortamento Immobilizzazioni Materiali	587	1.181
Ammortamento Immobilizzazioni Immateriali	3.500	3.750
Ammortamento Diritti d'uso	55.430	55.600
TOTALE	59.517	60.531

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

Nota 34.**Perdita di valore di attività correnti****Perdita di valore di attività correnti**

	Esercizio 2020	Esercizio 2019
Perdita di valore di attività correnti	0	50.000
TOTALE	0	50.000

Nell'esercizio in esame tale voce non è stata movimentata.

Nota 35.**Accantonamenti a Fondi****Accantonamenti a Fondi**

	Esercizio 2020	Esercizio 2019
Accantonamenti a Fondi	1.492.500	0
TOTALE	1.492.500	0

Gli accantonamenti dell'esercizio, pari ad Euro 1.493 mila fanno riferimento alla stima dell'eventuale emolumento che verrà riconosciuto agli Amministratori esecutivi e ai "key partners" al raggiungimento degli obiettivi triennali definiti dal piano industriale 2020-2022.

Nota 36.

Proventi e Oneri finanziari

Proventi e Oneri finanziari

	Esercizio 2020	Esercizio 2019
Proventi finanziari	12.507.301	10.772.677
Oneri finanziari	(427.135)	(445.845)
Utili (Perdite) transazioni in valuta estera	(2.609)	(150)
TOTALE	12.077.557	10.326.682

Di seguito si riporta il dettaglio dei proventi e degli oneri finanziari.

Dettaglio interessi e proventi finanziari

	Esercizio 2020	Esercizio 2019
Interessi attivi c/c bancari e interessi di mora	8.250	5.263
Proventi finanziari e Dividendi da Società del Gruppo	12.499.051	10.767.414
TOTALE	12.507.301	10.772.677

Dettaglio interessi e oneri finanziari

	Esercizio 2020	Esercizio 2019
Interessi passivi c/c bancari	1.620	19.122
Interessi passivi factoring e anticipi fatture	72	3.580
Interessi passivi su finanziamenti	418.019	414.690
Altri oneri finanziari	7.424	8.453
Oneri finanziari da Società del Gruppo	0	0
TOTALE	427.135	445.845

I proventi finanziari e dividendi da società del Gruppo si riferiscono ai dividendi distribuiti nel corso del 2020 dalle società controllate, per un ammontare pari a Euro 12.000 mila, e ai proventi finanziari verso le società controllate per Euro 499 mila.

Nota 37.**Imposte correnti e differite****Imposte correnti e differite**

	Esercizio 2020	Esercizio 2019
Imposte correnti	2.000.529	1.938.119
Rettifiche anni precedenti imposte IRES	0	(71.071)
Imposte anticipate e differite	196.044	(940.141)
TOTALE	2.196.573	926.907

La voce imposte correnti nel 2020 è riferibile al beneficio IRES di competenza della Capogruppo derivante dai conguagli relativi al Consolidato Fiscale per Euro 2.001 mila.

La Società ha esercitato, congiuntamente con le proprie controllate, l'opzione relativa al regime di tassazione del consolidato nazionale, di cui agli articoli 117 e seguenti del TUIR. Nello specifico, l'intero ammontare pari ad Euro 2.001 mila, è dovuto al trasferimento al consolidato delle perdite fiscali dell'anno oltre che eccedenza di interessi passivi.

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	4.308.561	
Onere fiscale teorico (%)	24%	1.034.055
<i>Differenze temporanee deducibili in esercizi successivi:</i>		
Compensi amministratori non pagati nel 2020	217.096	
Premi aziendali	3.089.372	
Differenze temporanee deducibili in esercizi successivi:	3.306.468	793.552
<i>Rigiro delle differenze temporanee da esercizi precedenti:</i>		
Compensi amministratori non pagati nel 2019 e pagati nel 2020	(183.740)	
Utilizzo fondo svalutazione crediti	(163.570)	
Utilizzo fondo rischi	(2.285.583)	
Rigiro delle differenze temporanee da esercizi precedenti:	(2.632.893)	(631.894)
<i>Differenze che non si riverseranno negli esercizi successivi</i>		
Costi indeducibili in tutto o in parte	525.344	
Variazioni in diminuzione permanenti	(13.785.837)	
Differenze che non si riverseranno negli esercizi successivi	(13.260.493)	(3.182.518)
- Imponibile fiscale	(8.278.357)	(1.986.805)
Indennizzo perdite fiscali		(2.014.252)
Oneri trasferimento interessi passivi		13.723
IRES corrente sul reddito dell'esercizio		(2.000.529)
- Imponibile fiscale Irap	(5.845.605)	
IRAP corrente sul reddito dell'esercizio		0
Totale imposte correnti dell'esercizio		(2.000.529)

L'aliquota effettiva dell'onere fiscale teorico pari al 4,17% risulta dalla ripartizione del valore della produzione su singola regione.

La natura delle imposte anticipate è principalmente dettagliata nella seguente tabella:

	Esercizio 2019		Esercizio 2020	
	Differenza temporanea	Imposta	Differenza temporanea	Imposta
Compensi amministratori	184	44	217	52
Accantonamento f.do rischi e oneri futuri	2.036	489	2.985	716
Fondo Svalutazione credito	24	6	3	1
Debiti v/ personale per ratei	250	60	104	25
TOTALE	2.493	598	3.309	794

La natura delle imposte differite è principalmente dettagliata nella seguente tabella:

	Esercizio 2019		Esercizio 2020	
	Differenza temporanea	Imposta	Differenza temporanea	Imposta
Avviamento	10.170	2.931	10.170	2.931
TOTALE	10.170	2.931	10.170	2.931

5. Altre informazioni

5.1 Passività potenziali e contenziosi in corso

Be Shaping the Future S.p.A. è parte di procedimenti giudiziari minori promossi davanti a diverse autorità giudiziarie con alcuni soggetti terzi, nonché controversie di natura giuslavoristica, aventi ad oggetto l'impugnativa di licenziamento da parte di dipendenti della Società.

Be, anche sulla base dei pareri ricevuti dai propri legali, ha in essere appositi fondi per un totale di Euro 36 mila, ritenuti congrui a coprire passività che possano derivare da tali contenziosi, in quanto trattasi di contenziosi il cui rischio è valutato come contenuto.

5.2 Impegni

Al 31 dicembre 2020 la società ha in essere fidejussioni prestate a terzi e rilasciate a garanzia di contratti aventi ad oggetto affitto di immobili e per far fronte a richieste espresse in bandi pubblici di gare per complessivi Euro 379 mila nell'interesse delle società controllate.

5.3 Eventi ed operazioni significative non ricorrenti

Nell'esercizio in commento la Società non ha contabilizzato oneri e proventi non ricorrenti ai sensi della delibera Consob 15519 del 27.7.2006.

5.4 Rapporti con parti correlate

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

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

Le parti correlate del Gruppo Be con le quali si sono rilevate transazioni economiche - patrimoniali al 31 dicembre 2020 risultano essere: T.I.P. Tamburi Investment Partners S.p.A e Ir Top Consulting S.r.l. Relativamente alla Ir Top Consulting S.r.l., si segnala che il suo Amministratore Delegato Dott.ssa Anna Lambiase dal 22 aprile 2020 non è più membro del Consiglio di Amministrazione della Be S.p.A, essendo terminato il suo mandato.

Per quanto concerne i Signori Stefano Achermann e Carlo Achermann e le società da essi rispettivamente controllate – Innishboffin S.r.l e Carma Consulting S.r.l. - le transazioni economiche intercorse nel periodo fanno sostanzialmente riferimento ai rapporti di remunerazione per le cariche di Dirigenti ed Amministratori delle società del Gruppo e non sono indicate nel prospetto sotto riportato così come le remunerazioni degli altri membri del consiglio di amministrazione e del Collegio Sindacale. Si precisa, che con atto del Notaio Busani - repertorio 49050/22570 - la società iFuture S.r.l il 12 novembre 2020 è stata scissa in favore delle loro due suddette società.

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 2020 relativi ai rapporti con le parti correlate.

Tabella crediti e debiti al 31 dicembre 2020 con parti correlate

	<i>Crediti</i>			<i>Debiti</i>		
	Crediti comm.li	Altri Crediti	Crediti Finanziari	Debiti comm.li	Altri debiti	Debiti Finanziari
Be Management Consulting S.p.A	771.221	16.562.700	0	751.079	0	26.495.023
Be DigiTech Solutions S.p.A	459.912	829.885	4.046.475	35.618	0	0
Be Corporate Services S.p.A	114.025	38.968	0	203.832	0	1.434.698
Iquii S.r.l	0	355.649	1.128.184	0	0	0
Juniper S.r.l	0	54.035	635.648	0	0	0
Tesla Consulting S.r.l	0	190.246	0	0	0	1.374.651
Dream of Ordinary Madness (Doom) Entertainment S.r.l	0	0	0	0	0	107.351
Human Mobility Srl	0	44.424	479.699	51.085	0	0
Be Shaping the Future Sp.zo.o	0	0	0	0	0	1.554.615
Payment and Business Advisor S.L. (Paystrat)	0	0	584.891	0	0	0
Be Shaping the Future Management Consulting Ltd (Italian Branch)	0	481.829	0	0	0	5.246.923
Be Shaping the Future Management Consulting Ltd (UK)	0	0	3.148.403	0	0	0
Be Shaping the Future GmbH GmbH- (AU)	2.022	0	1.540.993	0	0	0
Be Think, Solve Excute Switzerland AG	202	0	0	0	0	2.229
Be Shaping the Future GmbH- (DE)	0	0	1.239.605	0	0	0
Fimas GmbH	0	0	0	0	0	1.450.830
Be Think Solve Execute Ro S.r.l.	45.000	0	0	0	0	0
Be Shaping the Future AG	0	0	0	0	0	2.329.508
Totale Società del Gruppo	1.392.382	18.557.736	12.803.898	1.041.614	0	39.995.828
T.I.P. S.p.A.	0	0	0	18.450	0	0
Totale Altre Correlate	0	0	0	18.450	0	0
TOTALE	1.392.382	18.557.736	12.803.898	1.060.064	0	39.995.828

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 Management Consulting S.p.A	2.810.957	14.160.586	0	1.219.242	0	8.752.305
Be DigiTech Solutions S.p.A	1.766.433	580.668	5.288.131	499.058	0	0
Iquii S.r.l	0	269.977	698.007	0	0	0
Juniper S.r.l	0	95.866	249.726	0	0	0
Tesla Consulting S.r.l	0	0	0	0	0	499.389
Be Shaping the Future Sp.zo.o	0	0	0	0	0	1.384.700
Payment and Business Advisor S.L. (Paystrat)	0	0	437.038	0	0	0
Be Shaping the Future Management Consulting Ltd (Italian Branch)	0	420.882	0	0	0	5.050.646
Be Shaping the Future Management Consulting Ltd (UK)	0	0	3.239.989	575	0	0
Be Shaping the Future GmbH GmbH- (AU)	0	0	677.850	0	0	0
Be Think, Solve Excute Switzerland AG	0	0	0	0	0	2.399
Be Shaping the Future GmbH- (DE)	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
Totale Società del Gruppo	4.617.990	15.527.979	11.877.664	1.718.875	0	18.263.927
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
Totale Altre Correlate	0	0	0	38.992	0	0
TOTALE	4.617.990	15.527.979	11.877.664	1.757.867	0	18.263.927

Tabella ricavi e costi esercizio 2020 con parti correlate

	<i>Ricavi</i>			Servizi	<i>Costi</i>	
	Ricavi	Altri ricavi	Proventi Finanziari		Altri Costi / Accanton. Fondo	Oneri Finanziari
Be Management Consulting S.p.A	1.163.188	364.131	22.646	1.457.275	0	0
Be Dig iTech Solutions S.p.A	812.654	614.092	177.650	35.618	0	0
Be Corporate Services SpA	0	131.913	6.230	800.116	0	0
Iquii S.r.l	0	3.654	15.813	15.000	0	0
Juniper S.r.l.	0	0	7.279	0	0	0
Tesla Consulting S.r.l.	0	0	1.050	0	0	0
Dream of Ordinary Madness (Doom) Entertainment S.r.l	0	0	3.073	0	0	0
Human Mobility S.r.l,	0	22.756	1.956	51.085	0	0
Be Shaping the Future sp z.o.o	0	5.308	0	0	0	0
Payment and Business Advisor S.L. (Paystrat)	0	0	12.616	0	0	0
Be Shaping the Future Management Consulting Ltd (Italian Branch)	0	0	166	0	0	0
Be Shaping the Future Management Consulting Ltd	0	2.376	87.841	0	0	0
Be Shaping The Future GmbH (Au)	0	2.022	88.717	0	0	0
Be Shaping The Future GmbH (De)	0	2.224	71.645	0	0	0
Be Think Solve Execute Switzerland AG	0	202	0	0	0	0
Fimas GmbH	0	0	2.369	0	0	0
Be Think Solve Execute Ro S.r.l.	0	60.859	0	0	0	0
Be Ukraine L.L.C	0	10.050	0	0	0	0
Totale Società del Gruppo	1.975.842	1.219.587	499.051	2.359.094	0	0
T.I.P. S.p.A.	0	0	0	60.000	0	0
Ir Top Consulting S.r.l.	0	0	0	4.993	0	0
Totale Altre Correlate	0	0	0	64.993	0	0
TOTALE	1.975.842	1.219.587	499.051	2.424.087	0	0

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 Management Consulting S.p.A	2.723.058	144.871	71.051	1.410.736	0	0
Be DigiTech Solutions S.p.A	1.766.465	501.158	265.671	557.393	0	0
Iquii S.r.l	0	13.523	15.062	36.571	0	0
Juniper S.r.l.	0	12.053	1.291	0	0	0
Tesla Consulting S.r.l.	0	33	0	13.900	0	0
Be Shaping the Future sp z.o.o	0	4.307	0	0	0	0
Payment and Business Advisor S.L. (Paystrat)	0	0	21.122	0	0	0
Be Shaping the Future Management Consulting Ltd (Italian Branch)	0	15.000	776	0	0	0
Be Shaping the Future Management Consulting Ltd	0	0	95.621	575	0	0
Be Shaping The Future GmbH (Au)	0	0	80.376	0	0	0
Be Shaping The Future GmbH (De)	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 Ukraine LLC	0	75.600	0	0	0	0
Be Sport Ltd	0	0	150.881	0	0	0
Totale Società del Gruppo	4.489.523	820.852	767.415	2.019.175	0	0
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
Totale Altre Correlate	0	0	0	93.456	0	0
TOTALE	4.489.523	820.852	767.415	2.112.631	0	0

I rapporti infragruppo servono per ottimizzare le reciproche sinergie e per conseguire economie di scala; i corrispettivi sono allineati ai valori di mercato e si tratta esclusivamente di rapporti di carattere commerciale o finanziario, in quanto le singole società sono dotate di ampia autonomia in merito alle scelte di carattere amministrativo e gestionale.

In particolare, i debiti finanziari e i crediti finanziari della Società verso le controllate si riferiscono principalmente ai rapporti di Cash Pooling.

Nell'esercizio 2020 la Capogruppo ha fornito alle controllate servizi supportati da contratti relativi alle royalties sul marchio Be, alla tesoreria, all'audit, all'assistenza e alla pianificazione in materia tributaria.

Per la correlata TIP Tamburi Investment Partners S.p.A l'importo dei debiti si riferisce principalmente al debito per fatture da ricevere per la quota a saldo 2020.

Ai sensi della Comunicazione Consob n DEM/6064293 del 28 luglio 2006 viene rappresentata in forma tabellare l'incidenza delle operazioni con parti correlate (valori espressi in migliaia di Euro).

STATO PATRIMONIALE	2020	Valore assoluto	%	2019	Valore assoluto	%
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie non correnti	556	556	100%	920	920	100%
Crediti commerciali	1.392	1.392	100%	5.093	4.618	91%
Altre attività e crediti diversi	19.031	18.558	98%	15.852	15.528	98%
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	12.248	12.248	100%	10.958	10.958	100%
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie	58.615	39.996	68%	32.153	18.264	57%
Debiti commerciali	1.644	1.060	64%	2.308	1.758	76%
CONTO ECONOMICO	2020	Valore assoluto	%	2019	Valore assoluto	%
Ricavi	1.976	1.976	100%	4.490	4.490	100%
Altri ricavi operativi	1.288	1.220	95%	1.459	821	56%
Costi per servizi e prestazioni	(7.800)	(2.424)	31%	(7.996)	(2.113)	26%
Proventi/(oneri) finanziari	12.507	499	4%	10.773	767	7%

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

Situazione Patrimoniale-Finanziaria

<i>Valori in Euro</i>	31.12.2020	di cui parti correlate	31.12.2019	di cui parti correlate
<i>ATTIVITA' NON CORRENTI</i>				
Immobili, Impianti e macchinari	757	0	1.344	0
Diritti d'uso	60.137	0	124.816	0
Avviamento	10.170.000	0	10.170.000	0
Attività Immateriali	583	0	4.083	0
Partecipazioni in imprese controllate	45.772.859	0	43.248.964	0
Partecipazioni in altre imprese	500.000	0	0	0
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie non correnti	556.209	556.209	919.908	919.908
Crediti ed altre attività non correnti	0	0	712.222	0
Imposte anticipate	921.466	0	722.354	0
Totale attività non correnti	57.982.011	556.209	55.903.691	919.908
<i>ATTIVITA' CORRENTI</i>				
Crediti commerciali	1.392.382	1.392.382	5.093.053	4.617.990
Altre attività e crediti diversi	19.030.632	18.557.736	15.852.003	15.527.979
Crediti tributari per imposte dirette	460.968	0	46.673	0
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	12.247.689	12.247.689	10.957.755	10.957.756
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	50.159.942	0	26.280.598	0
Totale attività correnti	83.291.613	32.197.807	58.230.082	31.103.725
Totale attività destinate alla dismissione	0		0	
TOTALE ATTIVITA'	141.273.624	32.754.016	114.133.773	32.023.633
<i>PATRIMONIO NETTO</i>				
Capitale Sociale	27.109.165	0	27.109.165	0
Riserve	10.093.773	0	10.686.282	0
Risultato netto	6.505.134	1.270.393	5.204.304	3.965.159
TOTALE PATRIMONIO NETTO	43.708.072	1.270.393	42.999.751	3.965.159
<i>PASSIVITA' NON CORRENTI</i>				
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti	25.481.811	0	20.926.421	0
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti	38.157	0	60.614	0
Fondi rischi e oneri futuri	1.528.578	0	36.078	0
Benefici verso dipendenti (TFR)	159.838	0	177.374	0
Imposte differite	2.930.994	0	2.930.994	0
Altre passività non correnti	0	0	556.222	0
Totale Passività non correnti	30.139.378	0	24.687.703	0
<i>PASSIVITA' CORRENTI</i>				
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti	58.615.480	39.995.828	32.153.167	18.263.927
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti	24.498	0	64.167	0
Debiti commerciali	1.644.127	1.060.064	2.307.638	1.757.867
Fondi rischi correnti	104.372	0	4.253.730	0
Debiti tributari	0	0	1.022.166	0
Altre passività e debiti diversi	7.037.697	0	6.645.452	0
Totale Passività correnti	67.426.174	41.055.892	46.446.320	20.021.794
Totale Passività destinate alla dismissione	0		0	
TOTALE PASSIVITA'	97.565.552	41.055.892	71.134.023	20.021.794
TOTALE PATRIMONIO E PASSIVITA'	141.273.624	42.326.285	114.133.773	23.986.953

Conto Economico

<i>Valori in Euro</i>	FY 2020	di cui parti correlate	Di cui (oneri) proventi non ricorrenti	FY 2019	di cui parti correlate	Di cui (oneri) proventi non ricorrenti
Ricavi operativi	1.975.842	1.975.842	0	4.489.523	4.489.523	0
Altri ricavi e proventi	1.288.054	1.219.587	0	1.459.431	820.852	0
Totale Ricavi operativi	3.263.896	3.195.429	0	5.948.953	5.310.375	0
Materie prime e materiali di consumo	(611)	0	0	(762)	0	0
Costi per servizi e prestazioni	(7.458.730)	(2.424.087)	0	(7.996.296)	(2.112.631)	0
Costi del Personale	(1.679.767)	0	0	(3.689.046)	0	0
Altri costi operativi	(341.767)	0	0	(201.604)	0	0
<i>Ammortamenti, Accantonamenti e Svalutazioni:</i>						
Ammortamenti Immobili, Impianti e macchinari	(587)	0	0	(1.181)	0	0
Ammortamenti Attività Immateriali	(3.500)	0	0	(3.750)	0	0
Ammortamenti Diritto d'uso	(55.430)	0	0	(55.600)	0	0
Perdita di valore di attività correnti	0	0	0	(50.000)	0	0
Accantonamenti a Fondi	(1.492.500)	0	0	0	0	0
Totale Costi Operativi	(11.032.892)	(2.424.087)	0	(11.998.239)	(2.112.631)	0
Risultato Operativo	(7.768.996)	771.342	0	(6.049.285)	3.197.744	0
Proventi finanziari	12.507.301	499.051	0	10.772.677	767.415	0
Oneri finanziari	(429.744)	0	0	(445.995)	0	0
Totale Oneri / Proventi finanziari	12.077.557	499.051	0	10.326.682	767.415	0
Risultato prima delle imposte	4.308.561	1.270.393	0	4.277.397	3.965.159	0
Imposte sul Reddito correnti	2.000.529	0	0	1.867.047	0	0
Imposte anticipate e differite	196.044	0	0	(940.141)	0	0
Totale imposte sul reddito	2.196.573	0	0	926.907	0	0
Risultato netto derivante da attività in funzionamento	6.505.134	1.270.393	0	5.204.304	3.965.159	0
Risultato netto derivante da attività destinate alla dismissione	0	0	0	0	0	0
Risultato netto	6.505.134	1.270.393	0	5.204.304	3.965.159	0

Rendiconto Finanziario

<i>Valori in Euro</i>	2020	di cui parti correlate	2019	di cui parti correlate
Risultato netto	6.505.134		5.204.304	
Ammortamenti	59.517		60.531	
Variazione non monetaria del Tfr	(23.060)		8.139	
Proventi finanziari netti a conto economico	(12.077.557)		(10.326.682)	
Imposte dell'esercizio	(2.000.529)		(1.867.047)	
Imposte differite e anticipate	(196.044)		940.141	
Accantonamenti e svalutazioni	1.596.872		1.809.730	
Rilascio fondi rischi e svalutazione	0		(328.000)	
Altre variazioni non monetarie	88.813		35.087	
Flusso monetario della gestione economica	(6.046.854)		(4.463.797)	
Variazioni crediti commerciali	3.700.671	3.225.608	(880.784)	880.784
Variazione debiti commerciali	(663.511)	(697.803)	351.400	330.119
Utilizzi fondi rischi e svalutazione	(4.253.730)		0	
Altre variazioni delle attività e passività correnti	247.742	(3.029.757)	(723.117)	3.381.421
Imposte sul reddito pagate	(2.464.351)		(508.495)	
TFR liquidato	(160)		(6.000)	
Altre variazioni delle attività e passività non correnti	154.296		(167.229)	
Variazione del circolante	(3.279.043)	(501.952)	(1.934.225)	4.592.324
Flusso monetario da (per) attività operativa	(9.325.897)	(501.952)	(6.398.022)	4.592.324
(Acquisto) di immobili, impianti e macchinari al netto delle cessioni	0		98	
(Acquisto) di attività immateriali al netto delle cessioni	0		(1.000)	
Flusso monetario da (per) attività d'investimento	0		(902)	
Variazione attività finanziarie correnti	(782.633)	(1.289.934)	9.251.156	(8.478.479)
Variazione passività finanziarie correnti	38.462.313	21.731.901	7.990.497	18.263.927
Variazione attività finanziarie non correnti	363.699	363.699	(919.908)	919.908
Variazione passività finanziarie non correnti	4.461.180		5.418.517	
Rimborsi delle passività per leasing	(52.877)		(55.635)	
Pagamento per oneri finanziari	(435.450)		(482.356)	
Cassa pagata per acquisto di azioni proprie	(2.794.774)		(2.289.790)	
Cassa pagata per versamenti in società controllate	(2.523.895)		(9.050.000)	
Cassa pagata per acquisto partecipazione	(500.000)		0	
Distribuzione dividendi ad Azionisti della Società	(2.992.322)		(2.896.000)	
Flusso monetario da (per) attività di finanziamento	33.205.241	20.805.666	6.966.481	10.705.356
Flusso monetario da (per) attività di dismissione	0		0	
Flussi di disponibilità liquide	23.879.344		567.557	
Disponibilità liquide nette all'inizio dell'esercizio	26.280.598		25.713.041	
Disponibilità liquide nette alla fine dell'esercizio	50.159.942		26.280.598	
Incremento (decremento) disponibilità liquide nette	23.879.344		567.557	

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 2020, comporterebbe un maggior onere netto ante imposte su base annua pari ad Euro 69 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 31.12.2020

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Attività finanziarie al FV del Conto Economico di esercizio	Attività finanziarie al costo ammortizzato	Attività finanziarie FVOCI	Valore di bilancio	Note esplicative
ALTRE ATTIVITA' FINANZIARIE	0	556.209	0	556.209	
Crediti finanziari (quota oltre 12 mesi) - Intercompany		556.209		556.209	7
Crediti finanziari (quota oltre 12 mesi)		0		0	
CREDITI COMMERCIALI	0	1.392.382	0	1.392.382	
Crediti verso clienti		0		0	10
Crediti Intercompany		1.392.382		1.392.382	10
ALTRI CREDITI /ATTIVITA' CORRENTI	0	0	0	0	
ATTIVITA' FINANZIARIE CORRENTI	0	12.247.689	0	12.247.689	
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti		0		0	
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti - Intercompany		12.247.689		12.247.689	13
Titoli e attività finanziarie		0		0	
DISPONIBILITA' LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	0	50.159.942	0	50.159.942	
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti		50.159.942		50.159.942	14
TOTALE ATTIVITA' FINANZIARIE	0	64.356.222	0	64.356.222	

Passività finanziarie al 31.12.2020

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Passività finanziarie per strumenti derivati	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Valore di bilancio	Note esplicative
DEBITI E PASSIVITA' FINANZIARIE NON CORRENTI	(180.694)	(25.339.274)	(25.519.968)	
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti		(25.301.117)	(25.301.117)	16
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti - Intercompany				16
Derivati di copertura	(180.694)		(180.694)	16
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti		(38.157)	(38.157)	17
Altre passività finanziarie		0	0	
PASSIVITA' CORRENTI	0	(60.284.105)	(60.284.105)	
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti		(18.619.652)	(18.619.652)	22
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti - Intercompany		(39.995.828)	(39.995.828)	22
Derivati di copertura		0	0	22
Debiti commerciali		(584.063)	(584.063)	23
Debiti commerciali - Intercompany		(1.041.614)	(1.041.614)	23
Debiti verso parti correlate		(18.450)	(18.450)	23
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti		(24.498)	(24.498)	17
ALTRE PASSIVITA' FINANZIARIE	0	0	0	
Altre passività finanziarie		0	0	
Debiti finanziari verso parti correlate		0	0	
TOTALE PASSIVITA' FINANZIARIE	(180.694)	(85.623.379)	(85.804.073)	

Attività finanziarie al 31.12.2019

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Attività finanziarie al FV del Conto Economico di esercizio	Attività finanziarie al costo ammortizzato	Attività finanziarie FVOCI	Valore di bilancio	Note esplicative
ALTRE ATTIVITA' FINANZIARIE	0	919.908	0	919.908	
Crediti finanziari (quota oltre 12 mesi) - Intercompany		919.908		919.908	7
Crediti finanziari (quota oltre 12 mesi)		0		0	
CREDITI COMMERCIALI	0	5.093.053	0	5.093.053	
Crediti verso clienti		475.063		475.063	10
Crediti Intercompany		4.617.990		4.617.990	10
ALTRI CREDITI /ATTIVITA' CORRENTI	0	0	0	0	
ATTIVITA' FINANZIARIE CORRENTI	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	13
Titoli e attività finanziarie		0		0	
DISPONIBILITA' LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	0	26.280.598	0	26.280.598	
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti		26.280.598		26.280.598	14
TOTALE ATTIVITA' FINANZIARIE	0	43.251.314	0	43.251.314	

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
DEBITI E PASSIVITA' FINANZIARIE NON CORRENTI	(167.978)	(20.819.057)	(20.987.035)	
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti		(20.758.443)	(20.758.443)	16
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti - Intercompany		0	0	16
Derivati di copertura	(167.978)		(167.978)	16
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti		(60.614)	(60.614)	17
Altre passività finanziarie		0	0	
PASSIVITA' CORRENTI	(1.280)	(34.523.691)	(34.524.971)	
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti		(13.887.959)	(13.887.959)	22
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti - Intercompany		(18.263.927)	(18.263.927)	22
Derivati di copertura	(1.280)		(1.280)	22
Debiti commerciali		(652.930)	(652.930)	23
Debiti commerciali - Intercompany		(1.615.716)	(1.615.716)	23
Debiti verso parti correlate		(38.992)	(38.992)	23
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti		(64.167)	(64.167)	17
ALTRE PASSIVITA' FINANZIARIE	0	0	0	
Altre passività finanziarie		0	0	
Debiti finanziari verso parti correlate		0	0	
TOTALE PASSIVITA' FINANZIARIE	(169.258)	(55.342.748)	(55.512.006)	

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 2020</i>	Valore di bilancio	Livello I	Livello II	Livello III	Totale fair value	Note esplicative
Derivati di copertura su strumenti di equity	0	0	0	0	0	
- Put					0	
- Call					0	
Derivati designati per il cash flow hedge	(180.694)		(180.694)		(180.694)	
- Contratti forward						
- IRS su tassi contratto su finanziamento Unicredit	(75.645)		(75.645)		(75.645)	16-22
- IRS su tassi contratto su finanziamento BNL	(43.375)		(43.375)		(43.375)	16-22
- IRS su tassi contratto su finanziamento BPM	(61.674)		(61.674)		(61.674)	16-22

<i>Voce di bilancio al 31 dicembre 2019</i>	Valore di bilancio	Livello I	Livello II	Livello III	Totale fair value	Note esplicative
Derivati di copertura su strumenti di equity	0	0	0	0	0	
- Put					0	
- Call					0	
Derivati designati per il cash flow hedge	(169.258)	0	(169.258)	0	(169.258)	
- Contratti forward					0	
- IRS su tassi contratto su finanziamento Unicredit	(80.889)		(80.889)		(80.889)	16-22
- IRS su tassi contratto su finanziamento BPM 7 mln	(1.280)		(1.280)		(1.280)	16-22
- IRS su tassi contratto su finanziamento BPM 10 mln	(87.089)		(87.089)		(87.089)	16-22

La Società nell'ambito dell'acquisizione della Società Dream of Ordinary Madness Entertainment S.r.l ha sottoscritto opzioni incrociate put&call per l'acquisto del rimanente 49% (si rinvia al bilancio consolidato per maggiori dettagli).

Tali opzioni si configurano nel bilancio separato della Società come strumenti derivati. Non essendo stato pagato alcun corrispettivo per le stesse ed essendo il valore di esercizio delle opzioni coerente con il fair value dell'attività sottostante il valore di tale strumento è mantenuto pari a zero nel bilancio separato della Società.

5.6 Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche ed inusuali

La società Be Shaping the Future S.p.A. non ha posto in essere nell'Esercizio 2020 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
Totale corrispettivi	148.888

I compensi di competenza della Società di revisione per l'esercizio 2020 ammontano complessivamente ad Euro 149 mila (Euro 149 mila nell'esercizio precedente), di cui Euro 21 mila relativi all'attività di revisione limitata della "Dichiarazione non finanziaria al 31.12.2020".

5.8 Compensi agli amministratori ed ai sindaci di Be S.p.A

Nome e Cognome	Carica in Be S.p.A	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecip. a comitati	Compensi Var. non equity	Totale
<i>Valori in Euro migliaia</i>						<i>Bonus/Incentivi</i>	
Stefano Achermann	Amm. Delegato	01/01/2020 - 31/12/2020	Approv bilancio al 31/12/2020	1.000,00 ⁽¹⁾		702,40	1.702,40
Carlo Achermann	Presidente Esecutivo	01/01/2020 - 31/12/2020	Approv bilancio al 31/12/2020	600,00 ⁽²⁾		271,74	871,74
Claudio Berretti	Amm. non Esecutivo	01/01/2020 - 31/12/2020	Approv bilancio al 31/12/2020	20,00	3,48 ⁽⁶⁾		23,48
Cristina Spagna	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	01/01/2020 - 31/12/2020	Approv bilancio al 31/12/2020	20,00	13,48 ⁽⁵⁾		33,48
Claudio Calabi	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	01/01/2020 - 31/12/2020	Approv bilancio al 31/12/2020	20,00	10,44 ⁽³⁾		30,44
Gianluca Antonio Ferrari	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	01/01/2020 - 31/12/2020	Approv bilancio al 31/12/2020	20,00	3,48 ⁽⁴⁾		23,48
Francesca Moretti	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	22/04/2020-31/12/2020	Approv bilancio al 31/12/2020	13,92	3,48 ⁽⁴⁾		17,40
Anna Maria Tarantola	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	22/04/2020-31/12/2020	Approv bilancio al 31/12/2020	13,92	3,48 ⁽⁶⁾		17,40
Lucrezia Reichlin	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	22/04/2020-31/12/2020	Approv bilancio al 31/12/2020	13,92			13,92
Davide Dattoli	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	01/01/2020 – 22/04/2020	Approv bilancio al 31/12/2020	6,14			6,14
Paola Annunziata Lucia Tagliavini	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	01/01/2020 – 22/04/2020	Approv bilancio al 31/12/2020	6,14	3,07 ⁽⁵⁾		9,21
Anna Lambiase	Amm. non Esecutivo	01/01/2020 – 22/04/2020	Approv bilancio al 31/12/2020	6,14			6,14
Giuseppe Leoni	Presidente Collegio Sindacale	01/01/2020 - 31/12/2020	Approv bilancio al 31/12/2020	22,50			22,50
Stefano De Angelis	Sindaco effettivo	01/01/2020 - 31/12/2020	Approv bilancio al 31/12/2020	15,00			15,00
Rosita Francesca Natta	Sindaco effettivo	01/01/2020 - 31/12/2020	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 Shaping the Future S.p.A., ovvero che gli stessi sono riversati, in quanto assorbiti negli emolumenti attribuiti ai sensi dell' art. 2389, comma 3, c.c.

Di seguito vengono esposti i dettagli relativi ai compensi dei singoli amministratori, precisando che per il 2020 non è previsto alcun compenso per la carica di membro dello "Scientif Board":

- (1) Compenso lordo per la carica di Amministratore Delegato di cui Euro 450.000,00 per la carica di Amministratore Delegato Direttore Generale di società controllata
- (2) Compenso lordo per la carica di Presidente Esecutivo di cui Euro 250.000,00 per la carica di Amministratore Esecutivo di società controllata
- (3) Compenso aggiuntivo per la carica di Presidente del Comitato Controllo e Rischi.
- (4) Compenso indennizzo per la carica di membro del Comitato Controllo e Rischi
- (5) Compenso aggiuntivo per la carica di Presidente del Comitato per le Nomine e per la Remunerazione.
- (6) Compenso indennizzo per la carica di membro del Comitato per le Nomine e per la Remunerazione

6. Eventi successivi alla chiusura del bilancio al 31 dicembre 2020

Si segnala che nel corso del mese di gennaio 2021 la società Human Mobility S.r.l. è stata messa in liquidazione.

La prima parte dell'esercizio 2021 è ancora fortemente caratterizzata dalla gestione della pandemia Covid-19 e dalle misure restrittive per il suo contenimento. Lo scenario macroeconomico nazionale e internazionale prosegue in un quadro di elevata incertezza, seppur parzialmente mitigato dall'avvio delle campagne vaccinali.

Proseguono, infatti, le misure di protezione messe in atto dalle Istituzioni, tramite forme minori di "lockdown" che coinvolgono attività industriali e commerciali con importanti effetti sull'economia nazionale ed internazionale.

Gli effetti di tali misure restrittive e le tempistiche ancora incerte delle campagne vaccinali potrebbero portare ad effetti ancora non totalmente prevedibili. Un più compiuto giudizio circa l'andamento atteso del mercato sarà formulato al termine del primo semestre.

La Società e tutto il Gruppo Be, tuttavia, ritiene di disporre, così come avvenuto nel corso del 2020, di leve gestionali adeguate per contrastare gli effetti dell'emergenza sanitaria operando come dimostrato dai risultati, in un business resiliente e di essere, quindi, in grado di confermare le prospettive di medio-lungo periodo riportate nel Piano Industriale 2021-2023.

Prendendo quindi in considerazione le azioni già implementate nonché quelle previste per i prossimi mesi, in assenza di eventi al momento non prevedibili, tra i quali un eventuale nuovo lock-down, la società ritiene di poter confidare nel conseguimento degli obiettivi annuali e più in generale del Piano 2021-2023.

La società e il Gruppo Be è in costante contatto anche con le Autorità ed i presidi sanitari per monitorare l'evoluzione delle misure necessarie al contenimento della pandemia. La salute dei suoi clienti e dei suoi dipendenti sono la 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 2021, così come comunicato, è attualmente confermato.

Schema relativo alle partecipazioni degli amministratori, dei sindaci e dei direttori generali

Nome e Cognome	Carica	Società	N. azioni possedute al 31.12.2019	N. azioni Acquistate	N. azioni vendute	N. azioni possedute al 31.12.2020
Stefano Achermann	Amm. Delegato	Be S.p.A.	21.290.397 ⁽¹⁾			17.234.618 ⁽²⁾
Carlo Achermann	Presidente Esecutivo	Be S.p.A.				4.055.779 ⁽³⁾
Claudio Berretti	Amm. non Esecutivo	Be S.p.A.				
Cristina Spagna	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	Be S.p.A.				
Claudio Calabi	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	Be S.p.A.				
Gianluca Antonio Ferrari	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	Be S.p.A.	104.166			104.166
Francesca Moretti	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	Be S.p.A.				
Anna Maria Tarantola	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	Be S.p.A.				
Lucrezia Reichlin	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	Be S.p.A.				
Davide Dattoli	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	Be S.p.A.				
Paola Annunziata Lucia Tagliavini	Amm. non Es. Consigliere Indipendente	Be S.p.A.				
Anna Lambiase	Amm. non Esecutivo	Be S.p.A.				
Giuseppe Leoni	Presidente Collegio Sindacale	Be S.p.A.				
Stefano De Angelis	Sindaco effettivo	Be S.p.A.				
Rosita Francesca Natta	Sindaco effettivo	Be S.p.A.				

⁽¹⁾ 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 70% del capitale sociale.

⁽²⁾ Di cui 6.593.865 detenute direttamente e, a seguito della messa in liquidazione di iFuture, 10.640.753 detenute indirettamente per il tramite di Innisbboffin, società di cui il Sig. Stefano Achermann detiene il 89,6% del capitale sociale.

⁽³⁾ Detenute indirettamente per il tramite di Carma Consulting S.r.l., società di cui il Sig. Carlo Achermann detiene il 96,84% del capitale sociale, a seguito della messa in liquidazione di iFuture, di cui deteneva il 30% del capitale sociale.

Milano, 11 marzo 2021.

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

Attestazione del bilancio d'esercizio 2020 ai sensi dell'art. 81-ter del Regolamento Consob n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche e integrazioni

1. I sottoscritti Stefano Achermann e Manuela Mascarini, in qualità, rispettivamente, di Amministratore Delegato e di Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari della società Be Shaping the Future S.p.A., attestano, tenuto anche conto di quanto previsto dall'art. 154-*bis*, commi 3 e 4, del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58:
 - l'adeguatezza in relazione alle caratteristiche dell'impresa e
 - l'effettiva applicazione delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2020.

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, 11 marzo 2021.

/f/ Manuela Mascarini

Il Dirigente Preposto alla redazione
dei documenti contabili societari

Manuela Mascarini

/f/ Stefano Achermann
L'Amministratore Delegato

Stefano Achermann

Be Shaping The Future S.p.A.

RELAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE ALL'ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI AI SENSI DELL'ARTICOLO 153 D. LGS. N. 58/1998 E DELL'ART. 2429 C.C.

All'Assemblea degli Azionisti di Be Shaping The Future S.p.A..

Nel corso dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2020 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 prevalentemente in video conferenza, 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 al richiamato 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; a tale riguardo abbiamo ottenuto conferma dalla società di revisione che le valutazioni di bilancio basate su stime previsionali fossero coerenti con i dati di Piano;
- di aver verificato l'osservanza delle norme di legge e regolamentari inerenti la formazione, l'impostazione e gli schemi del bilancio separato e del bilancio consolidato, nonché dei relativi documenti di corredo. 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.

Il Collegio Sindacale, nell'ambito delle sue verifiche, ha prestato particolare attenzione alle valutazioni effettuate dalla Società, in merito alla sussistenza del presupposto della continuità aziendale ed all'adeguatezza del sistema di controllo interno ed ha vigilato sulle azioni poste in essere dalla Società per fronteggiare i principali rischi ed incertezze emersi a seguito della diffusione del COVID 19.

Il Consiglio di Amministrazione fornisce nella propria Relazione sulla Gestione informazioni aggiornate circa gli impatti, anche futuri, del COVID 19 sulla situazione economica della Società e sull'andamento della gestione dando evidenza circa l'evoluzione del modello di business in risposta alla pandemia, i rischi e le incertezze a cui la Società è esposta, nonché alle misure adottate e pianificate per mitigare gli effetti della pandemia.

All'esito della nostra attività di vigilanza, svolta secondo le modalità sopra descritte, non sono emersi fatti significativi tali da richiederne la segnalazione agli Organi di Vigilanza, né abbiamo proposte da formulare in ordine al bilancio, alla sua approvazione ed alle materie di nostra competenza.

* * *

Le specifiche indicazioni da fornire con la presente relazione vengono elencate nel seguito, secondo quanto previsto dalla sopra menzionata Comunicazione Consob del 6 aprile 2001 e suoi successivi aggiornamenti.

- Abbiamo acquisito adeguate informazioni sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate da Be Shaping The Future 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 fossero conformi alla legge e allo statuto, rispondenti all'interesse sociale e non suscettibili di dar luogo a dubbi in ordine alla correttezza e alla completezza della relativa informativa di bilancio, alla sussistenza di situazioni di conflitto di interessi, alla salvaguardia del patrimonio aziendale ed alla tutela degli azionisti di minoranza; 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 Shaping The Future 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 2020, 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 2020 la Società non ha conferito a Deloitte & Touche S.p.A. 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 Shaping The Future SpA, nel corso del 2020, non hanno conferito ulteriori incarichi a Deloitte & Touch S.p.A. 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 2020 si sono tenute n. 10 riunioni del Consiglio di amministrazione, n. 9 riunioni del Comitato per il Controllo e Rischi, n. 5 riunioni del Comitato per le Nomine e la Remunerazione; nel corso del medesimo esercizio, il Collegio Sindacale si è riunito n. 9 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 2020 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 dell'Organismo di Vigilanza il quale, nel corso del 2020, ha partecipato ad alcune riunioni del Collegio Sindacale. La Società ha inoltre adottato un Codice Etico di comportamento.

- La nostra attività di vigilanza si é svolta nel corso dell'esercizio 2020 prevalentemente da remoto a causa della pandemia da COVID 19 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 2020 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.

Vi comunichiamo, poi, che con l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2020 viene a scadere il nostro mandato e nel ringraziarvi per la fiducia accordataci vi invitiamo a procedere alle nuove nomine.

Vi ricordiamo, infine, che con l'approvazione del richiamato bilancio giunge a scadenza anche l'incarico di revisione legale dei conti conferito a Deloitte & Touche Spa e viene, quindi, sottoposta all'approvazione dell'Assemblea la proposta motivata da noi formulata in

merito al conferimento dell'incarico di revisione legale dei conti di Be Shaping The Future S.p.A. per il novennio 2021-2029 e per la revisione limitata della Dichiarazione Non Finanziaria per il triennio 2021-2023.

Si rinvia a tale proposta motivata per un resoconto della procedura di selezione compiuta nonché per una descrizione della proposta ritenuta più vantaggiosa, ai sensi dell'art. 16 del Regolamento Europeo n. 537/2014.

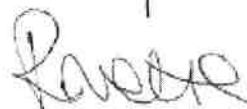
Milano, 31 marzo 2021

IL COLLEGIO SINDACALE

Dott. Giuseppe Leoni – Presidente del Collegio Sindacale

Dott. Stefano De Angelis – Sindaco Effettivo

Dott.ssa Rosita Francesca 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 Shaping the Future S.p.A. (già 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 Shaping the Future S.p.A. (la "Società"), costituito dalla situazione patrimoniale-finanziaria al 31 dicembre 2020, dal conto economico, dal conto economico complessivo, dal rendiconto finanziario, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto 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 2020, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. n. 38/05.

Elementi alla base del giudizio

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

Aspetti chiave della revisione contabile

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

Impairment test dell'avviamento e delle partecipazioni

Descrizione dell'aspetto chiave della revisione

La Società iscrive nel bilancio al 31 dicembre 2020 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 45,8 milioni che, in considerazione della rilevanza delle stesse sulla situazione patrimoniale-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 2021 – 2023, 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 del network Deloitte:

- 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 del 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:

- 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 Shaping the Future S.p.A. ci ha conferito in data 10 maggio 2012 l'incarico di revisione legale del bilancio d'esercizio e consolidato della Società per gli esercizi dal 31 dicembre 2012 al 31 dicembre 2020.

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

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

RELAZIONE SU ALTRE DISPOSIZIONI DI LEGGE E REGOLAMENTARI

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

Gli Amministratori della Be Shaping the Future S.p.A. sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione e della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari della Be Shaping the Future S.p.A. al 31 dicembre 2020, 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 Shaping the Future S.p.A. al 31 dicembre 2020 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 Shaping the Future S.p.A. al 31 dicembre 2020 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, 31 marzo 2021