



Be

SHAPING THE FUTURE
OF FINANCIAL SERVICES

Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario del Gruppo Be

— Al 31 Dicembre 2018



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

Al 31 Dicembre 2018

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

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

Indice dei contenuti

1.	LETTERA AGLI STAKEHOLDER	4
2.	INDICATORI CHIAVE ECONOMICI, SOCIALI ED AMBIENTALI	5
3.	NOTA METODOLOGICA	6
4.	STAKEHOLDER ENGAGEMENT E MATRICE DI MATERIALITÀ	8
5.	IL PROFILO DEL GRUPPO BE	11
5.1	Il Gruppo Be	11
5.2	La Capogruppo	15
5.3	Il mercato di riferimento	16
5.4	La trasformazione del Gruppo	16
5.5	Gli Azionisti	17
5.6	Il profilo organizzativo: cambiamenti nel periodo di riferimento	18
5.7	Il Modello di Corporate Governance	20
5.8	Correttezza e responsabilità: Codice etico e modelli 231 e 262	20
5.9	Il sistema di controllo e gestione dei rischi	21
5.10	Qualità e soddisfazione del Cliente	23
5.11	Innovazione, ricerca e sviluppo	24
5.12	Fornitori ed acquisti di servizi professionali	24
5.13	Custodia e tutela dei dati	25
6.	VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO	26
6.1	Risultati economico-finanziari 2018	26
6.2	Valore economico distribuito per stakeholder	27
7.	ASPETTI SOCIALI	27
7.1	Il capitale umano	27
7.2	L'occupazione	28
7.3	Diversità e pari opportunità	29
7.4	Formazione e sviluppo del personale	30
7.5	Salute e sicurezza del personale	31
7.6	Welfare	31
7.7	Aspetti sociali: la comunicazione	32
7.8	Relazioni ed impatti sulle comunità locali	33
8.	LA PERFORMANCE AMBIENTALE DEL GRUPPO BE	34
8.1	Utilizzo efficiente delle risorse materiali	34
8.2	Consumi energetici	35
8.3	Mobilità sostenibile	35
8.4	Emissioni ambientali	36
9.	INDICATORI DI PERFORMANCE	37
10.	TABELLA DI RACCORDO TRA TEMI MATERIALI E TOPIC GRI	48
11.	TABELLA DEGLI INDICATORI GRI CORE	49
12.	RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE	54

1. Lettera agli stakeholder

[GRI 102-14]

È con grande piacere che anche quest'anno ci accingiamo a condividere con voi, per il secondo anno consecutivo, la dichiarazione consolidata di carattere non finanziario del Gruppo Be ai sensi del D.Lgs. 254/2016 relativa all'esercizio 2018.

La nostra relazione annuale delinea, in ottica di massima trasparenza, i principi e le pratiche di sostenibilità economica, sociale ed ambientale del Gruppo Be e conferma il nostro impegno e la nostra attenzione verso i principali stakeholder (dipendenti, azionisti, clienti ed investitori).

Nel 2018 abbiamo festeggiato il 10° anniversario della creazione del nostro ramo di "Business Consulting" con una performance particolarmente brillante sotto il profilo economico e finanziario, dimostrando solide dimensioni e decisi trend di crescita.

I risultati raccolti confermano l'efficacia della nostra strategia e soprattutto indicano la passione, l'energia e il talento delle nostre persone. Le persone sono al centro di tutto ciò che facciamo. Ecco perché ci impegniamo a motivare, sviluppare e formare le nostre risorse cercando in ogni momento di creare un ambiente di lavoro sociale, solidale e collaborativo in cui ciascuna risorsa si senta valorizzata ed apprezzata.

Tra i fatti più significativi dell'anno si pone l'attenzione sull'incremento dei dipendenti, il cui numero totale ha raggiunto le 1.167 unità (+ 53 unità versus 2017 e + 82 unità versus 2016), nonostante la riduzione generata dalla cessazione del segmento di business "Operations", a conferma che il Gruppo Be continua ad esercitare un'attrazione particolare verso i giovani professionisti: c.a. 140 assunti nell'anno con età inferiore ai 30 anni.

Non è questo il solo risultato raggiunto a fronte degli obiettivi definiti; la crescita registrata infatti è il risultato di un forte e continuo impegno nei confronti dei nostri stakeholder, nello sviluppo delle professionalità e nell'innovazione dei servizi offerti.

Continuiamo a sostenere l'importanza delle attività di formazione e di aggiornamento continuo dei dipendenti come una delle leve principali per lo sviluppo e l'accrescimento delle competenze e per il raggiungimento dei più elevati standard di qualità che società, mercato e clienti ci richiedono.

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

Milano, 12 marzo 2019.

/s/ Stefano Achermann
L'Amministratore Delegato

Stefano Achermann

2. Indicatori chiave economici, sociali ed ambientali

[--]

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

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

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

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

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

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

Indicatori di sintesi

		2018	2017	2016
Numero nazioni con presenza diretta del Gruppo Be		9	9	8
Numero totale di dipendenti		1.167	1.114	1.085
Distribuzione dipendenti per fascia d'età in %	< 30 anni	22%	19%	n.d.
	30-50 anni	58%	60%	n.d.
	> 50 anni	20%	21%	n.d.
Numero di Partner Dirigenti per genere	Donne	7	5	5
	Uomini	39	34	31
Valore della Produzione Totale (€/Mln)		150,2	129,7	136,7
Valore della Produzione per area di attività (€/Mln)	Business Consulting	106,6	98,3	102,3
	ICT Solutions	43,1	31,3	34,3
	Altro	0,5	0,1	0,1
Valore della Produzione per clientela(€/Mln)	Banche	113,4	105,0	112,9
	Assicurazioni	22,4	13,2	13,6
	Industria	11,4	9,3	10,2
	Pubblica Amministrazione	2,9	2,1	0,0
	Altro	0,1	0,1	0,0

3. Nota metodologica

[GRI 102-8; GRI 102-45; GRI 102-46; GRI 102-48; GRI 102-49; GRI 102-50; GRI 102-51; GRI 102-52; GRI 102-53; GRI 102-54; GRI 102-55; GRI 102-56]

Il presente documento costituisce la Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario (di seguito anche “Bilancio di Sostenibilità”) predisposta in conformità al D. Lgs. 254/16. e, come previsto dall’Art. 5 del Decreto stesso, costituisce una relazione distinta dalla relazione sulla gestione.

Il presente documento relaziona in merito ai temi ritenuti rilevanti e previsti dall’Art. 3 del D.Lgs. 254/16 con riferimento all’esercizio 2018 (dal 1° gennaio al 31 dicembre), nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell’attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell’impatto sociale e ambientale dalla stessa prodotto. In particolare, la definizione degli aspetti rilevanti per il Gruppo Be (di seguito anche il “Gruppo”) e per i suoi stakeholder, è avvenuta in base a un processo di analisi di materialità di cui è data descrizione nel capitolo “Stakeholder engagement e matrice di materialità” del presente documento.

Il perimetro di rendicontazione è relativo alla capogruppo Be Think, Solve, Execute S.p.A. e alle società controllate consolidate integralmente al 31 dicembre 2018, eccetto per le seguenti informazioni:

- per l’indicatore relativo all’intensità energetica e all’intensità delle emissioni di CO_{2e} - GRI 302-3 e GRI 305-4 “Intensità energetica” – non include le società Be TSE AG e Be Think Solve Execute RO S.r.l. poiché non rilevanti nel fornire una rappresentazione delle attività di impresa;
- le informazioni sulla diversità, con riferimento all’indicatore “Rapporto tra salario base e remunerazione per genere e categoria di dipendente” – GRI 405-2, riguardano il solo perimetro Italia e vengono escluse le società tedesche, austriache e svizzere per le quali, secondo il Data Protection Act locale, non è consentito comunicare all’esterno dati relativi alla remunerazione del personale dai quali possa essere desunta l’informazione relativa al singolo dipendente. Non sono inoltre incluse le società di UK, Spagna, Ucraina, Polonia, Romania in quanto i sistemi di monitoraggio e raccolta dei dati in essere in azienda non hanno consentito la raccolta delle informazioni.

Rispetto al 31 dicembre 2017, l’area di consolidamento risulta variata a seguito delle acquisizioni della società Q-fin GmbH, tramite la controllata Fimas GmbH, e della società Juniper Extensible Solutions S.r.l., tramite la controllata Be Solutions S.p.A. Sul fronte domestico si deve nel contempo registrare una riduzione di perimetro a seguito della cessione dei rami d’azienda DMO/BPO di Milano e Spoleto e Archiviazione di Pontinia.

I dati relativi agli esercizi precedenti sono riportati a fini comparativi in modo da facilitare la valutazione dell’andamento dell’attività. Le eventuali riesposizioni dei dati comparativi relativi al 2017 sono chiaramente indicate come tali dandone opportuna motivazione. Inoltre, per dare una corretta rappresentazione delle performance e per garantire l’attendibilità dei dati, il ricorso a stime è stato limitato il più possibile. Ove ne sia stato fatto ricorso, queste sono fondate sulle migliori metodologie disponibili e opportunamente segnalate.

Si segnala che, in riferimento alle informazioni previste all’art. 3 comma 3 del Decreto, in considerazione del settore di business, non sono risultate rilevanti altre emissioni inquinanti in atmosfera diverse dalle emissioni di gas a effetto serra nonché i consumi idrici.

Per quanto concerne il tema relativo ai diritti umani, previsto dall’art.3 del D.lgs. 254/2016, non risulta materiale per il Gruppo rispetto al contesto in cui esso opera. Nonostante questo, il Gruppo Be opera in base ad un codice etico interno formalizzato ed adottato da tutti i dipendenti del Gruppo volto a riconoscere e rispettare la dignità personale, la sfera privata ed i diritti della persona di qualsiasi

individuo. In base a tale codice i dipendenti, nello svolgimento delle proprie funzioni, sono tenuti ad una condotta ispirata alla trasparenza ed all'integrità morale, tenuto conto della molteplicità di contesti sociali, economici, politici e culturali nei quali operano. Il Gruppo garantisce e promuove la diversità e il rispetto della parità di genere, non sono tollerate discriminazioni di alcun tipo. L'osservanza delle prescrizioni del Codice Etico costituisce parte integrante delle obbligazioni contrattuali dei Dipendenti, secondo quanto previsto dalle normative dei singoli paesi e la loro violazione da parte dei Dipendenti costituisce, a seconda dei casi, un illecito disciplinare (sanzionabile nel rispetto della normativa applicabile) e/o un inadempimento contrattuale che può comportare il risarcimento dei danni eventualmente derivanti da tale violazione nei confronti della Società. Tutto il personale del Gruppo è assunto con regolare contratto di lavoro ed il rapporto si svolge nel pieno rispetto della normativa contrattuale collettiva del settore di appartenenza, della normativa fiscale, previdenziale ed assicurativa, nonché delle disposizioni in materia di salute e sicurezza e di immigrazione. Non è tollerata alcuna forma di lavoro irregolare ed è garantito il rispetto dei diritti umani, in particolare attraverso il divieto assoluto del lavoro minorile e dell'impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno risulti irregolare. I dipendenti devono, inoltre, tenere in espressa e costante considerazione il rispetto della persona, della sua dignità e dei suoi valori, evitando qualsivoglia discriminazione fondata sul sesso, l'origine razziale ed etnica, la nazionalità, l'età, le opinioni politiche, le credenze religiose, lo stato di salute, l'orientamento sessuale e le condizioni economico-sociali. Il Gruppo richiede anche ai propri Collaboratori e Fornitori il rispetto dei principi su cui si fonda il Codice Etico, anche in forza di apposite clausole contrattuali.

Si rimanda al documento "Codice Etico" pubblicato sul sito della società www.be-tse.it per ulteriori approfondimenti. In virtù di queste azioni di presidio messe in atto dal Gruppo, non si rilevano rischi rilevanti sulla tematica dei Diritti Umani.

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

- aggiornamento della mappatura dei rischi includendo anche quelli attinenti la sostenibilità, in aggiunta a quanto già previsto dal codice etico e dai Modelli Organizzativi della Capogruppo e delle società controllate (ex D. Lgs. 231/2001). Il Gruppo Be è attualmente impegnato nella stesura della Risk Policy, che sarà finalizzata nel 2019.
- aggiornamento ed evoluzione dei sistemi, delle infrastrutture e delle procedure di sicurezza al fine anche di ottemperare agli obblighi derivanti dalla nuova regolamentazione GDPR - General Data Protection Regulation in vigore dal 25 maggio 2018. Nel corso dell'anno si è lavorato al progetto di implementazione dei requirement del GDPR, a seguito del quale è stato effettuato l'aggiornamento di tutta l'informativa ed è stato redatto un codice di condotta sulla riservatezza e conservazione dati che è stato trasmesso ai dipendenti.
- implementazione del progetto di Smart working. Le fasi pilota su Milano e Roma si sono concluse e ora si sta procedendo anche su Torino.
- adozione di tecnologie automatiche per i nuovi uffici e policy di comportamento atte a ridurre l'impatto ambientale del Gruppo Be, in aggiunta a quanto già presente. Nel corso del 2019 si procederà alla finalizzazione della suddetta policy.

Inoltre, per il 2019 è previsto di intervenire sui seguenti principali ambiti:

- dare attuazione alla procedura di reporting, già in fase di elaborazione;
- sensibilizzare ulteriormente il Consiglio di Amministrazione del Gruppo sulle tematiche relative alla DNF;

- sviluppare ulteriormente l'attività di stakeholder engagement attraverso una maggiore approfondimento delle tematiche materiali con le comunità locali e territoriali.

Il presente documento è stato redatto in conformità agli standard “GRI Sustainability Reporting Standards”, pubblicati nel 2016 dal Global Reporting Initiative (GRI), secondo l'opzione «in accordance - Core».

È parte integrante della Dichiarazione la sezione 11 “Tabella degli indicatori standard GRI 2016” riportata al fine di dare evidenza della copertura degli indicatori GRI associati ad ogni tematica emersa come materiale. Inoltre sotto ogni capitolo/paragrafo è riportato il riferimento agli indicatori trattati. La periodicità di questa pubblicazione è impostata secondo una frequenza annuale ed è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione del Gruppo Be in data 12 marzo 2019.

Il Bilancio è inoltre oggetto di un esame limitato (“limited assurance engagement” secondo i criteri indicati dal principio ISAE 3000 Revised) da parte di Deloitte & Touche S.p.A. che, al termine del lavoro svolto, rilascia un'apposita relazione circa la conformità delle informazioni fornite nella Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario redatta da Be Think, Solve, Execute S.p.A. al D.lgs. n. 254/16.

La presente Dichiarazione è disponibile per informazione pubblica e può essere consultata sul sito internet del Gruppo Be: www.be-tse.it. Commenti e domande relative al Bilancio di Sostenibilità possono essere comunicati all'indirizzo di posta CSR@be-tse.it.

4. Stakeholder engagement e matrice di materialità

[GRI 102-40; GRI 102-42; GRI 102-43; GRI 102-44, GRI 102-46; GRI 102-47; GRI 103-1; GRI 103-2; GRI 103-3]

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

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

In particolare, per determinare la rilevanza dei temi per il Gruppo, nel 2018 sono stati intervistati 36 stakeholder ed i risultati sono stati discussi con il top management ed il Comitato Controllo e Rischi.

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

- i Dipendenti
- gli Investitori

- i Clienti
- le Comunità locali e territoriali
- i Fornitori
- le Scuole, le Università

GRI 102-43 Modalità di interazione, ascolto e coinvolgimento

Categoria di stakeholder	Modalità
Dipendenti	Strumenti di comunicazione interna (mailing, workshop, conferenze); Eventi interni ed esterni dedicati ai dipendenti; Presenza della funzione HR; Relazione continua all'interno dei team; Diffusione informazioni tramite social media.
Investitori	Incontri periodici programmati nazionali ed internazionali con investitori e analisti finanziari; Roadshow con la comunità finanziaria; Meeting "ad hoc" e call conference "one to one" con investitori istituzionali; Comunicati stampa; Comunicazione sul sito web aziendale istituzionale; Pubblicazioni su stampa specializzata e diffusione informazioni tramite social media.
Clienti	Relazioni continue attraverso i Partner ed i team di Consulenti; Eventi marketing socio-culturali; Comunicazione sul sito web aziendale istituzionale. Pubblicazioni su stampa specializzata e diffusione informazioni tramite social media.
Comunità locali e territoriali	Liberalità; Relazioni continue con il management del Gruppo Be; Progetti in partnership.
Fornitori	Relazioni continue con le funzioni aziendali.
Scuole, Università	Incontri di assistenza nell'orientamento degli studenti; Selezioni ed interviste di laureati e laureandi per assunzioni di personale; Attività didattiche in corsi di laurea e master.

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

Per la predisposizione dei questionari, i temi da sottoporre a valutazione sono stati identificati attraverso un'attività di benchmarking effettuata sui principali competitor italiani ed internazionali, che ha portato a scremare il numero totale di temi materiali fino ad arrivare a 14, scartando quelli con bassa significatività oppure non applicabili al Gruppo Be. Sono stati quindi coinvolti direttamente la dirigenza, i responsabili HR ed i dipendenti del Gruppo Be, i principali investitori con share superiore al 5%, la struttura di Investor Relations, i principali clienti, i principali fornitori «core», le comunità locali e territoriali nonché le università/scuole con le quali il Gruppo collabora.

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

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

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

Gli aspetti materiali individuati sono 14 (1 economico, 3 ambientali, 10 sociali). Quelli maggiormente rilevanti (Formazione e sviluppo del personale, Etica ed integrità, Privacy e sicurezza dei dati e delle

informazioni, Qualità e soddisfazione del cliente, Capacità di innovazione ricerca e sviluppo, Attrazione e fidelizzazione dei talenti) ricadono nell'area evidenziata in grigio scuro, mentre nelle aree in grigio più chiaro si trovano quelli che hanno una rilevanza media e bassa e che sono alternativamente meno importanti per il Gruppo Be e per gli *stakeholder*. Le tematiche evidenziate in grigio scuro vengono rendicontate dettagliatamente nel presente report, le altre a minor rilevanza sono anch'esse rendicontate in modo tale da rappresentare sinteticamente le modalità di gestione del tema da parte del Gruppo Be.

Rispetto alle tematiche individuate a valle dall'analisi di materialità effettuata ai fini della DNF 2017, si segnalano le seguenti variazioni:

- «Mobilità sostenibile» è stata inclusa in «Emissioni Ambientali»
- «Parità di remunerazione tra donne e uomini» ed «occupazione» sono stati inclusi in «Diversità e pari opportunità»
- «Anticorruzione» è stato incluso in «Etica ed Integrità»
- Inoltre, sono stati introdotti i seguenti aspetti:
 - Attrazione e fidelizzazione dei talenti
 - Capacità di innovazione, ricerca e sviluppo
- Infine, i seguenti aspetti hanno variato la propria rilevanza rispetto al 2017:
 - Qualità e soddisfazione del Cliente (rilevanza da media ad alta)
 - Performance Economico-Finanziaria (rilevanza da alta a medio-alta)

Con le distinzioni sopra indicate, in generale la rilevazione 2018 è sostanzialmente allineata alle risultanze dell'anno precedente.

Di seguito viene riportato l'elenco delle tematiche risultate materiali a valle del processo svolto dal Gruppo.

RILEVANZA STAKEHOLDER	ALTA		<ul style="list-style-type: none"> • Performance Ec.-finanz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione e sviluppo del personale • Etica e integrità • Privacy e sicurezza dei dati e delle informazioni • Qualità e soddisfaz. Cliente • Capacità di innovazione, ricerca e sviluppo • Attrazione e fidelizzazione dei talenti
	MEDIA	<ul style="list-style-type: none"> • Consumi energetici • Emissioni ambientali 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzo efficiente dei materiali • Diversità e pari opportunità • Relazioni e impatti sulle comunità locali • Salute e sicurezza del personale • Conformità a leggi e regolamenti 	
	BASSA			
		BASSA	MEDIA	ALTA

SIGNIFICATIVITA' ED IMPATTO BE GROUP

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

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

5. Il profilo del Gruppo Be

5.1 Il Gruppo Be

[GRI 102-1; GRI 102-2; GRI 102-4; GRI 102-5; GRI 102-6; GRI 102-7]

Il Gruppo Be è tra i principali player italiani nel settore dell'IT Consulting e fornisce servizi di Business Consulting, Information Technology e Professional Services. Grazie alla combinazione

di competenze specialistiche, avanzate tecnologie proprietarie ed esperienza consolidata, il Gruppo supporta primarie istituzioni finanziarie, assicurative ed industriali italiane nel migliorarne la capacità competitiva ed il potenziale di creazione di valore.

Con più di 1.150 dipendenti e sedi in Italia, Germania, Regno Unito, Svizzera, Austria, Polonia, Ucraina, Spagna e Romania il Gruppo ha realizzato nel corso del 2018 un valore della produzione di 150,2 milioni di Euro.

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

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

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

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

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

Principali società controllate in Italia ed all'estero

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

Settore di attività prevalente

Ricavi della linea al 31.12.2018

Sedi operative al 31.12.2018

Banking, Insurance.

106,6 milioni di euro

Roma, Milano, Londra, Kiev, Varsavia,
Monaco, Vienna, Zurigo, Francoforte, Madrid.

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

- **Be Consulting S.p.A.** Fondata nel 2008, la società opera nel segmento della consulenza direzionale per le Istituzioni Finanziarie. L’obiettivo è affiancare le maggiori Istituzioni Finanziarie europee (c.d. Sistemically Important Financial Institutions – S.I.F.I.) nella loro creazione di valore con particolare attenzione ai cambiamenti che interessano il business, le piattaforme informatiche e i processi aziendali. Be Think, Solve, Execute, possiede il 100% del capitale sociale della società.

- **iBe TSE Limited.** Con sede a Londra la società opera sul mercato inglese ed europeo, focalizzandosi sul segmento della consulenza per i servizi finanziari, con un portafoglio clienti di primario livello sia sul mercato inglese che internazionale. Presenta competenze specialistiche in ambito bancario e finanziario, con particolare riferimento al supporto al mondo dell'innovazione ed ai servizi di pagamento. Be Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della società.
- **Be Ukraine LLC.** Costituita a dicembre 2012 con sede a Kiev, svolge attività di consulenza e sviluppo in tema di sistemi di core banking e nelle aree della contabilità e delle segnalazioni bancarie. Be Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della società.
- **Be Poland Think, Solve and Execute, sp zo.o.** Costituita a gennaio 2013 con sede a Varsavia, svolge attività di consulenza e “system integration” in ambiti quali Retail Banking, Capital Markets, CRM (Salesforce) e Digital (Backbase). Be Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della società.
- **Be Think, Solve Execute GmbH.** Società con sede a Monaco di Baviera specializzata nei servizi di consulenza ICT prevalentemente nel mercato tedesco, austriaco e svizzero, opera attraverso le due controllate al 100% Targit GmbH Wien con sede a Vienna e Be TSE Switzerland AG con sede a Zurigo. Be Consulting S.p.A. controlla il Gruppo con una percentuale pari al 90,00%.
- **R&L AG.** Società con sede nei pressi di Monaco di Baviera, partecipata al 58,84% da Be Think, Solve Execute GmbH, è specializzata nella Consulenza e soluzioni IT nel settore pagamenti ed, in particolare, nell'ambito SWIFT.
- **FIMAS GmbH.** Società con sede a Francoforte, partecipata al 60% da Be Think, Solve Execute GmbH, è specializzata nei servizi di consulenza e IT per “asset manager”, Borse, “CSD”, “clearing house” e banche depositarie. Nel corso del secondo semestre 2018 la società ha incorporato la società Q-Fin, (partecipata in precedenza al 100%), con sede a Magdeburgo, operativa nell'area di Francoforte, che offre servizi specialistici alle banche per la personalizzazione, parametrizzazione e integrazione di “Front-Arena”, soluzione di “front office trading” e “risk management”. A seguito della fusione Fimas GmbH detiene una partecipazione in Confinity GmbH pari al 100% (in precedenza 50% detenuto da Fimas GmbH e 50% da Qfin GmbH).
- **Confinity GmbH.** Joint venture costituita da FIMAS e Q-FIN (ora Fimas GmbH), operativa nello specifico settore della fornitura ai medesimi clienti di FIMAS di personale in modalità di somministrazione (ANÜ – Arbeitnehmerüberlassung) per la quale dispone di apposita licenza.
- **Payments and Business Advisors S.L.** (in breve **Paystrat**). Società con sede a Madrid, partecipata al 60% da Be Consulting S.p.A., è specializzata nei servizi di “advisory” per gli operatori dell'industria dei pagamenti, in ambiti quali “digital wallet”, “loyalty” e “market intelligence”. La società detiene una partecipazione in Paystrat Solutions S.L. pari al 65,26%.

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

Settori di Attività prevalenti
Ricavi della Linea al 31.12.2018
Sedi operative al 31.12.2018

Banking, Insurance, Energy e Pubblica Amministrazione.
 43,1 milioni di Euro.
 Roma, Milano, Torino, Trento, Bucarest.

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

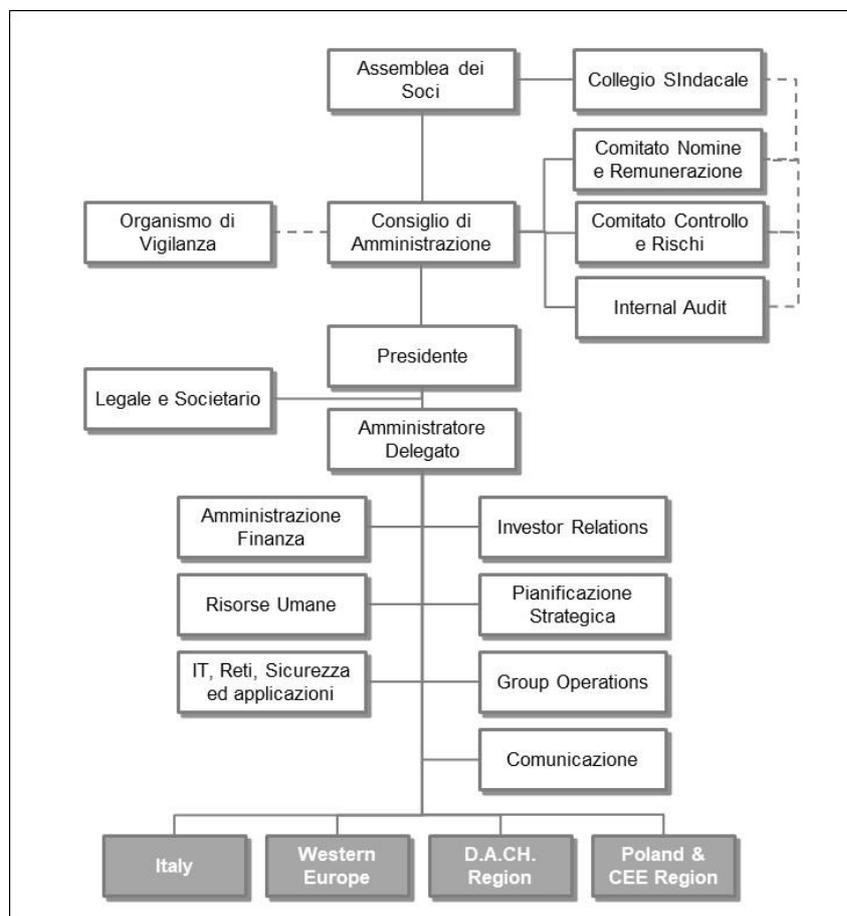
- **Be Solutions S.p.A.** ha l'obiettivo di offrire consulenza specialistica in ambito ICT e servizi di system integration su prodotti/piattaforme proprietarie o di soggetti terzi leader di mercato. Negli anni scorsi particolare attenzione è stata dedicata alle nuove architetture tecnologiche che hanno caratterizzato l'attuale processo di digitalizzazione delle principali Banche e Assicurazioni in Italia dove sono state maturate esperienze distintive nella realizzazione di sistemi di Front end in ottica di multicanalità, sistemi di Back end di controllo e governo di impresa (specie nel settore assicurativo vita grazie ad un sistema proprietario tra i leader di mercato) e piattaforme "Data & Analytics". Il mercato di riferimento è quello delle Banche e Assicurazioni a cui sono affiancati in misura più marginale il settore delle utilities e l'industria delle piccole/medie aziende. Sono attive allo stato collaborazioni e partnership con alcuni dei principali "player" di riferimento dell'industria ICT e con alcune selezionate fintech e insurtech. Be Think, Solve, Execute, possiede il 100% del capitale sociale della società.
- **Be Think Solve Execute RO S.r.l.** costituita a luglio 2014 con sede a Bucarest, sviluppa attività in "near shoring" del Gruppo nel settore della "system integration" su progetti ad elevata complessità, quali soluzioni per la multicanalità. Be S.p.A, possiede il 100% del capitale sociale di Be Think Solve Execute RO S.r.l
- **Iquii S.r.l.** costituita nel 2011, è specializzata nello sviluppo di applicazioni web e mobile, nella progettazione di "wearable" e nella gestione dell'"Internet of Things"; ha inoltre competenze rilevanti nella gestione dei "Social Media", nel "Marketing Integrato e nelle Digital PR". Be Solutions detiene il 51% della società.
- **Juniper Extensible Solutions S.r.l.** costituita a maggio 2000 con sede in provincia di Trento, è una "digital company" italiana attiva nello sviluppo di soluzioni software per il web e multimediali, nei settori dello Sport, della Musica e degli Eventi. Be Solutions detiene il 51% della società.

5.2 La Capogruppo

[GRI 102-1; GRI 102-2; GRI 102-3; GRI 102-5; GRI 102-18]

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

L'organizzazione della Capogruppo è rappresentata nella figura sottostante:



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

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

5.3 Il mercato di riferimento

[GRI 102-4; GRI 102-6]

Il Gruppo Be eroga i propri servizi attraverso 18 controllate (esclusa la capogruppo) presenti direttamente in 9 nazioni e 24 sedi.



Il valore della produzione al 31 dicembre 2018 è pari a 150,2 milioni di euro ed è per il 60,7% realizzato in Italia che è il principale mercato di riferimento ed è dove opera il 70% delle risorse. Le controllate estere (che rappresentano il 39,3% del valore della produzione di Gruppo) si attestano a Euro 59,1 milioni.

5.4 La trasformazione del Gruppo

[GRI 102-7]

Il Gruppo Be ha subito un profondo cambiamento del proprio core business nell'ultimo decennio, passando dall'essere una azienda specializzata nel Business Process Outsourcing all'essere un Gruppo di Consulenza pan-europeo, con un altrettanto radicale trasformazione della struttura dei ricavi: da 62,5 milioni di euro di valore della produzione nel 2008 a 150,2 Milioni di euro nel 2018, da 1,7 Milioni di euro di Ebitda nel 2008 a 23,6 Milioni di euro nel 2018.

In particolare, nel decennio sono stati registrati i seguenti risultati:

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

I principali step di evoluzione del decennio sono stati:

- **fine 2007**, avvio della linea di offerta Consulting;

- **2009**, creazione del marchio Be ed acquisizione di Praxis Calcolo ed Universo Servizi;
- **2012**, acquisizione di 2C (azienda specializzata in Advanced Analytics, antifrode e big data) e di Bluerock in UK (azienda specializzata in Loyalty, Marketing e pagamenti elettronici);
- **2013**, avvio della controllata Be Poland in ottica nearshoring, specializzata in Capital Markets;
- **2014**, acquisizione di Targit in Germania ed Austria e di OSS in Svizzera (aziende specializzate in Capital Markets). Avvio della controllata Be Romania in ottica nearshoring, specializzata nello sviluppo di soluzioni bancarie multichannel;
- **2016**, acquisizione di R&L in Germania (azienda leader su piattaforma SWIFT), di Iquii in Italia (azienda specializzata su digital e mobile) e di LOC in UK (specializzata in Marketing e Digital);
- **2017**, acquisizione di FIMAS in Germania (specializzata in servizi per il mercato di borsa) e di Paystrat in Spagna (specializzata nella consulenza nel settore dei pagamenti).
- **2018**, acquisizione dell'intero capitale di QFin in Germania e del 51% di Juniper in Italia. Cessione dei rami d'azienda relativi ai servizi di archiviazione, Business Process Outsourcing (BPO) e di Document Management Outsourcing (DMO) ubicati presso le sedi di Pontinia, Milano e Spoleto

5.5 Gli Azionisti

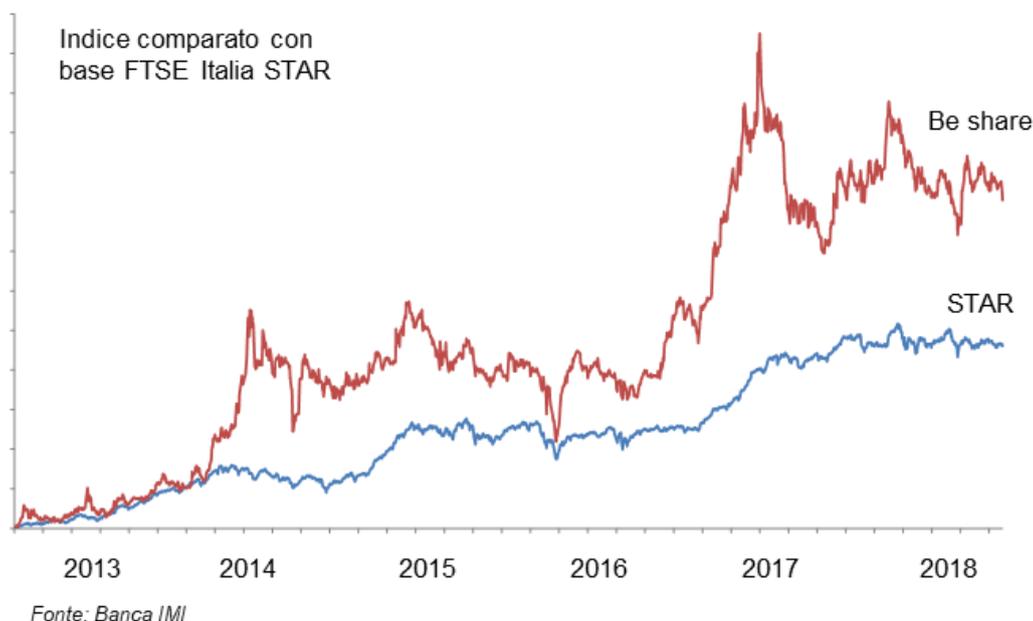
[GRI 102-5; GRI 102-7]

Al 31 dicembre 2018 le azioni in circolazione ammontano a n. 134.897.272, e la compagine sociale, secondo quanto risulta dalle comunicazioni effettuate ai sensi dell'art. 120 del "Testo Unico delle disposizioni in materia di intermediazione Finanziaria" (T.U.F.) nonchè in relazione alle comunicazioni ricevute secondo il regolamento di internal dealing, risulta come segue:

Azionisti

	Nazionalità	N. Azioni	% Capitale ordinario
Tamburi Investment Partners S.p.A.	Italiana	31.582.225	23,41
iFuture Power in Action S.r.l.	Italiana	13.519.265	10,02
Axxion S.A	Lussemburghese	13.476.237	9,99
Stefano Achermann	Italiana	7.771.132	5,76
LOYS Investment S.A	Lussemburghese	6.893.251	5,11
Be Think Solve Execute S.p.A.	Italiana	2.697.975	2,00
Flottante		58.957.187	43,71
Totale		134.897.272	100,00

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



5.6 Il profilo organizzativo: cambiamenti nel periodo di riferimento

[GRI 102-10]

Nel corso del 2018 il Gruppo Be, nell'ambito della propria strategia di crescita per affermarsi come leader europeo di consulenza, ha rafforzato la sua presenza operativa nell'area DACH (Germania, Austria, Svizzera) ed italiana e trasformato le attività di system integration e Business Process Outsourcing in Italia.

In particolare, a marzo 2018 Be ha siglato un accordo strategico di collaborazione per il periodo 2018-2024 con un primario Gruppo Europeo nel settore della Bancassurance.

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

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

In aprile il gruppo Be è stato selezionato come partner di riferimento per supportare uno dei Gruppi Bancari Leader in Europa nella gestione del programma di trasformazione dell'architettura SWIFT. L'attività per la durata di due anni sarà assegnata in lotti successivi che

– nel caso siano attivati sino alla concorrenza dell'intero programma - avranno un valore totale di Euro 7,7 milioni.

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

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

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

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

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

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

Sempre nel corso del mese di novembre Be Solutions S.p.A. ha ceduto i propri rami d'azienda, costituiti da immobilizzazioni materiali ed immateriali, personale e relative posizioni attive e passive e altri rapporti giuridici (contratti attivi), relativi ai servizi di archiviazione, Business Process Outsourcing (BPO) e di Document Management Outsourcing (DMO) ubicati presso le sedi di Pontinia, Milano e Spoleto alla società "CNI S.p.A.".

5.7 Il Modello di Corporate Governance

[GRI 102-5; GRI 102-18]

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

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

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

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

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

[GRI 102-16; GRI 103-2; GRI 103-3; GRI 205-3]

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

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

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

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

Si rimanda al documento «Codice Etico» sul sito della società www.be-tse.it per ulteriori approfondimenti.

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

I principali comportamenti illeciti previsti nel suddetto modello organizzativo riguardano:

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

Si rimanda al documento «Modello Organizzativo in vigore» sul sito della società www.be-tse.it per ulteriori approfondimenti.

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

In particolare, i controlli di “secondo livello” ed i test amministrativi, previsti dalla Legge n. 262/05, vengono realizzati dal Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili, al fine di rispettare l'attuale disciplina in materia, regolamentata dall'art. 154-bis del D. Lgs 58/98 (TUF) che prevede, tra l'altro, che lo stesso predisponga adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio di esercizio e, ove previsto, del bilancio consolidato, nonché di ogni altra comunicazione di carattere finanziario.

5.9 Il sistema di controllo e gestione dei rischi

[GRI 102-11; GRI 102-15; GRI 102-18]

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

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

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

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

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

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

- il Consiglio di Amministrazione, che svolge un ruolo di indirizzo e di valutazione dell'adeguatezza e dell'effettivo funzionamento del sistema di controllo interno assicurandosi che i principali rischi siano individuati e gestiti;
- il Comitato Controllo e Rischi con il compito di supportare, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, nonché quelle relative all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche;
- l'Amministratore Incaricato del SCI GR, che sovrintende alla funzionalità del sistema di controllo interno, nonché coordina tutti i soggetti coinvolti nel SCI GR;
- il Responsabile della Funzione di Internal Audit, incaricato di verificare l'operatività e l'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi; predispone relazioni periodiche contenenti adeguate informazioni sulla propria attività, sulle modalità con cui viene condotta la gestione dei rischi nonché sul rispetto dei piani definiti per il loro contenimento;
- Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, incaricato di implementare le procedure amministrativo-contabili che regolano la formazione dell'informazione finanziaria periodica;
- Il Collegio Sindacale incaricato di vigilare sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza del SCI GR;

- l'Organismo di Vigilanza incaricato di vigilare sull'adeguatezza delle soluzioni organizzative adottate per l'attuazione del SCIGR con riferimento al Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/2001.

Si rimanda al documento «Relazione sul Governo Societario» sul sito della società www.be-tse.it per ulteriori approfondimenti.

Si segnala inoltre che nel corso del 2018 è stata avviata l'attività di aggiornamento della mappatura dei rischi includendo anche quelli attinenti la sostenibilità, in aggiunta a quanto già previsto dal codice etico e dai Modelli Organizzativi della Capogruppo e delle società controllate (ex D. Lgs. 231/2001).

5.10 Qualità e soddisfazione del Cliente

[GRI 102-43; GRI 102-44; GRI 103-2]

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

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

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

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

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

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

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

Nel 2018 e nel 2017 non sono stati effettuati sondaggi formalizzati per la misurazione della soddisfazione cliente essendo questa rilevata "day by day" attraverso le modalità sopra descritte.

5.11 Innovazione, ricerca e sviluppo

[GRI 103-1; GRI 103-2; GRI 103-3]

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

5.12 Fornitori ed acquisti di servizi professionali

[GRI 102-9]

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

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

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

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

5.13 Custodia e tutela dei dati

[GRI 103-2; GRI 103-3; GRI 418-1]

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

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

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

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

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

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

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

In aggiunta alle misure che precedono, a decorrere da maggio 2018, il Gruppo Be ha emanato un “Codice di Condotta” con la finalità di normare il comportamento dei propri dipendenti sia per il corretto utilizzo degli strumenti aziendali che per la tutela delle informazioni sensibili in essi potenzialmente presenti.

Nel corso del 2018 non sono stati ricevuti reclami relativi a violazione della privacy dei clienti e perdita dei dati.

Il centro di competenza del Gruppo Be sulla Cyber Security

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

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

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

6. Valore economico distribuito

6.1 Risultati economico-finanziari 2018

[GRI 103-2; GRI 103-3]

Il Gruppo Be ha chiuso l'esercizio 2018 con un valore della produzione pari a Euro 150,2 milioni rispetto a Euro 129,7 milioni nell'esercizio 2017 con Ebitda e Utile netto in miglioramento rispetto al 2017.

Principali indicatori economici

<i>(valori in migliaia di euro)</i>	FY 2018	FY 2017	FY 2016
Valore della produzione	150,2	129,7	136,7
EBITDA	23,6	17,2	16,2
EBIT	11,3	9,0	9,2
Risultato ante imposte	10,1	7,7	7,5
Risultato netto	5,5	4,5	4,2

Si rimanda al documento «Relazione Finanziaria Annuale 2018» sul sito della società www.be-tse.it per ulteriori approfondimenti

6.2 Valore economico distribuito per stakeholder

[GRI 103-2; GRI 201-1]

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

Per il Gruppo Be il valore economico generato nel 2018 è pari a 145,4 milioni di euro e viene distribuito al 93,0%.

GRI 201-1 Prospetto del valore economico generato e distribuito

<i>(valori in migliaia di Euro)</i>	2018	2017	2016
Totale valore economico generato	145.405	124.171	130.161
Totale valore economico distribuito	135.197	119.765	126.146
- Dipendenti	71.142	63.309	61.337
- Fornitori	57.374	51.203	60.109
- Azionisti*	3.746	3.395	2.317
- Pubblica Amministrazione	2.714	1.832	2.207
- Comunità locali e territoriali	221	26	176
Totale valore economico trattenuto	10.208	4.406	4.015

* la voce contiene la proposta di distribuzione dei dividendi relativi all'esercizio 2018 che il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di proporre all'Assemblea degli Azionisti di Be.

7. Aspetti sociali

7.1 Il capitale umano

[GRI 102-8; GRI 103-2; GRI 103-3]

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

Il numero di dipendenti del Gruppo Be per il 2018 è pari a 1.167 rispetto a 1.114 del 2017 con una crescita complessiva netta di 53 risorse comprensiva delle uscite conseguenti alla cessione del ramo d'azienda delle attività di Back Office ubicate presso le sedi di Pontina, Milano, Spoleto. Il personale è principalmente concentrato in Italia e nella regione occidentale europea (UK, Germania, Austria).

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

In aggiunta, l'aver attratto nel corso del 2018 giovani sotto i 30 anni per circa la metà delle nuove assunzioni, è espressione dell'attenzione che il Gruppo Be ha nel favorire l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro e come il Gruppo Be sia un importante veicolo di formazione lavorativa per giovani talenti.

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

Per quanto riguarda le cessazioni, rispetto al 2017 è diminuito in maniera rilevante il tasso di cessazione della fascia di età inferiore ai 30 anni. Il tasso è rimasto sostanzialmente stabile quello nella fascia intermedia (30-50 anni) mentre è leggermente cresciuto in quella oltre i 50 anni.

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

La percentuale di risorse di genere femminile è pari al 36%, in discesa rispetto al 40% del 2017 a causa delle uscite conseguenti alla cessione delle attività di Back Office, dove era impiegato personale in gran parte di genere femminile.

Nonostante la diminuzione registrata, il livello di impiego del genere femminile risulta in ogni caso significativo considerando il settore di appartenenza storicamente considerato principalmente maschile.

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

Indicatori di sintesi

		2018	2017	2016
Numero totale nuovi assunti		286	228	190
Numero nuovi assunti sotto i 30 anni		143	112	93
Distribuzione dipendenti per genere in %	Donne	36%	40%	40%
	Uomini	64%	60%	60%
Distribuzione dipendenti per fascia d'età in %	< 30 anni	22%	19%	n.d.
	30-50 anni	58%	60%	n.d.
	> 50 anni	20%	21%	n.d.

7.2 L'occupazione

[GRI 103-2; GRI 103-3; GRI 401-1; GRI 404-3]

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

Nel 2018 il Gruppo Be ha continuato ad assumere costantemente: 286 persone sull'intera Europa con un aumento di circa 58 unità rispetto alle assunzioni 2017.

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

Il progetto mira a dare flessibilità al dipendente ed alle sue priorità in termini di vita privata, educazione, famiglia, ecc. Attraverso l'implementazione di una tecnologia per il lavoro "da remoto" e di un impianto contrattuale flessibile, il Gruppo Be ha permesso ad un numero di risorse crescente, di gestire in maniera autonoma il loro bilanciamento tra obiettivi personali ed obiettivi professionali/lavorativi.

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

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

7.3 Diversità e pari opportunità

[GRI 103-2; GRI 103-3; GRI 405-1; GRI 405-2]

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

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

Nel 2018, nel gruppo Be sono in forze 418 donne in diminuzione rispetto al 2017 e pari al 36% del numero totale di dipendenti del Gruppo. La diminuzione è principalmente causata dalle uscite conseguenti alla cessione delle attività di Back Office, dove era impiegato personale in gran parte di genere femminile.

Relativamente alla parità di remunerazione per profilo professionale, sul perimetro domestico si rileva una sostanziale parità di remunerazione tra generi per il corpo professionale di tipo operativo (Manager, Senior Staff e Professional Staff pari a circa l'80% dei dipendenti totali sull'Italia) con valori del rapporto tra retribuzione delle donne e retribuzione degli uomini tra il 95% ed il 101%.

Il rapporto per il livello dei partner dirigenti tra retribuzione delle donne e retribuzioni degli uomini è invece pari a 127%, a testimonianza di un approccio alla remunerazione basato sul valore generato dalla singola risorsa senza discriminazioni di genere.

Le differenze che si rilevano sugli altri profili professionali (rapporto per Back Office Professional pari a 91% e per Administrative Staff pari a 68%) sono dovuti alla composizione dei cluster di analisi che incorporano al loro interno sia figure di tipo dirigenziale che figure di tipo operativo amministrativo.

Il Gruppo Be è anche attivamente impegnato nella promozione dell'inclusione in azienda di persone con disabilità. Attraverso la sua controllata Be Consulting ha preso parte nel corso del 2017 e del 2018 a "Piano Emergo 2015", un progetto di "Sperimentazione e sviluppo delle competenze di Disability Management a supporto della gestione delle risorse umane in azienda" con Afol Sud Milano (Agenzia per la Formazione, Orientamento e Lavoro). Tale iniziativa, completata nel 2018, ha avuto lo scopo di fornire un supporto per la stesura di un modello di diversity management che nasce dall'esperienza maturata dalle aziende partecipanti al progetto nell'ambito dell'integrazione socio-lavorativa delle fasce deboli del mercato del lavoro.

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

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

Nel corso del 2019 è previsto inoltre di adottare una specifica politica in materia di diversità del consiglio di amministrazione della Capogruppo al fine di promuovere la responsabilità sociale d'impresa in termini di inclusione, integrazione e non discriminazione.

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

7.4 Formazione e sviluppo del personale

[GRI 103-2; GRI 103-3; GRI 404-1]

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

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

In totale nel 2018 sono state erogate nel Gruppo 13.827 ore di formazione interna con una decrescita del 9% rispetto al dato del 2017 ma superiore in ogni caso al dato del 2016 (+9%).

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

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

Indicatori di sintesi

	2018	2019	2016
Ore di formazione totali	13.827	15.174	12.648
Ore medie di formazione per dipendente	12	13	11
Ore medie di formazione per livello			
Partner dirigenti	9	8	11
Manager	12	10	9
Senior Staff	11	12	6
Professional Staff	16	19	11
Back Office Professionals	7	16	26
Company/Administrative Staff	7	2	1

7.5 Salute e sicurezza del personale

[GRI 103-2; GRI 103-3; GRI 403-3]

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

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

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

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

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

7.6 Welfare

[--]

In Italia il Gruppo Be si conforma, in termini di welfare, alle prescrizioni legislative e alle previsioni del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro di riferimento.

Le principali azioni adottate in materia consistono in:

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

- Buoni pasto.

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

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

7.7 Aspetti sociali: la comunicazione

[--]

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

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

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

Questa ha compiti di:

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

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

In particolare, la funzione Comunicazione ha la responsabilità di:

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

Il nuovo Piano di Comunicazione implementato nel 2018 sarà ulteriormente sviluppato nel corso del 2019 sulle seguenti aree di attività:

- potenziamento della brand identity del Gruppo, con lancio della nuova immagine, logo e payoff di Be e lancio del nuovo sito globale;
- sviluppo della presenza di Be in selezionati eventi e workshop di rilievo per l’industria dei Financial Services;
- sviluppo delle relazioni e delle iniziative di comunicazione sui media di settore;
- continuo investimento nella Comunicazione Interna anche attraverso eventi mirati.

7.8 Relazioni ed impatti sulle comunità locali

[GRI 103-2; GRI 103-3; GRI 413-1]

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

Nel corso del periodo 2016-2018 sono state attivate donazioni e progetti a favore di iniziative in ambito medico-scientifico e di formazione.

In particolare, nel 2018, il Gruppo Be è stato contributore di un evento di fundraising a favore della Onlus “Per Milano” con scopo specifico di raccolta fondi per il finanziamento di iniziative a sostegno dei bambini colpiti da disabilità e fragilità sociale.

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

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

Attualmente il Gruppo non effettua attività di “impact assessment” o “development programs” con riferimento alle comunità locali.

8. La performance ambientale del Gruppo Be

[GRI 103-2; GRI 103-3]

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

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

Si specifica in tal senso che:

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

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

- l'adozione ove sostenibile di tecnologie e sistemi ecocompatibili;
- il coinvolgimento e la sensibilizzazione del personale che con il proprio lavoro è direttamente attore nella gestione degli impatti generati (ad esempio con la riduzione degli impatti connessi ai viaggi di lavoro delle persone del Gruppo);
- l'ottimizzazione dei propri consumi sia dal punto di vista energetico che da quello dell'utilizzo dei materiali (ad esempio il miglioramento dell'efficienza energetica degli edifici, la gestione e l'uso efficiente della carta).

8.1 Utilizzo efficiente delle risorse materiali

[GRI 103-2; GRI 103-3; GRI 301-1]

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

In particolare, sono state poste in essere queste attività:

- impostazione, ove tecnologicamente possibile, di stampe solo fronte/retro sulle principali macchine fotocopiatrici e limitazione automatica delle copie stampabili per ogni avvio di stampa;
- fornitura a tutta la forza lavoro di buoni pasto elettronici tramite carta prepagata;
- dematerializzazione dei processi interni per cui ad oggi la prassi si basa su strumenti digitali;

- digitalizzazione di processi anche di gestione del personale: è tutt'ora in corso un programma volto a dematerializzare le dichiarazioni dei rimborsi e le note spese dei dipendenti attraverso sistema informatico.

Nel 2018 si è assistito ad una diminuzione sul perimetro Italia di circa il 6% rispetto al 2017 mentre l'estero (pari al 7% dei consumi di carta totali) registra un aumento del 15% generato dalla crescita dimensionale sia organica che tramite acquisizioni.

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

8.2 Consumi energetici

[GRI 103-2; GRI 103-3; GRI 302-3]

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

Dalle rilevazioni effettuate emerge che nel biennio 2017/2018 il consumo di energia elettrica è diminuito di circa il 7% in relazione, principalmente, di una migliore ottimizzazione degli spazi.

Tale ottimizzazione degli spazi si riflette in termini di intensità energetica, espressa in KWh per mq, per la quale si registra una diminuzione del 9% a livello globale generata principalmente sull'Italia. A livello estero invece è presente una sostanziale costanza rispetto all'anno precedente.

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

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

8.3 Mobilità sostenibile

[-]

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

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

8.4 Emissioni ambientali

[GRI 103-2; GRI 103-3; GRI 305-4]

Per la natura dei servizi forniti le emissioni di CO_{2e} generate dal Gruppo Be derivano principalmente dalle attività di ufficio e amministrative del Gruppo nonché dai viaggi del personale.

Le emissioni di CO_{2e} derivanti dal consumo elettrico, calcolate con il metodo Market-Based, hanno registrato un decremento nel corso dell'ultimo anno pari al 5%. In dettaglio per l'Italia l'indice di intensità emissiva è passato da 23 Kg per mq nel 2017 a 21 Kg per mq nel 2018.

Per l'estero invece si registra una sostanziale costanza dell'intensità emissiva per mq nel periodo 2017-2018.

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

Nel 2018 si è registrata un aumento del 6% del totale delle emissioni di CO₂ per trasferimento in treno¹/aereo² generata da un maggior numero di viaggi (+7%) accompagnato da una diminuzione delle emissioni medie per viaggio pari a -1%.

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

¹ I dati relativi alle emissioni generate da viaggi in treno sono stati calcolati per il solo perimetro italiano, facendo riferimento al database *Ecopassenger*, che utilizza metodologie e fattori di emissione accettati a livello internazionale.

² I dati relativi alle emissioni generate da viaggi in aereo sono stati calcolati per il solo perimetro italiano, facendo riferimento alle tabelle di conversione pubblicate dall'agenzia internazionale delle Nazioni Unite per l'aviazione civile (ICAO).

9. Indicatori di performance

[GRI 102-8; GRI 102-41; GRI 301-1; GRI 302-3; GRI 305-4; GRI 401-1; GRI 403-3; GRI 404-1; GRI 404-3; GRI 405-1; GRI 405-2; GRI 418-1]

GRI 102-8 Composizione del Personale per tipologia di contratto e genere

2018									
N. persone	Italia			Estero			Gruppo		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Contratti Full-Time	495	287	782	228	78	306	723	365	1.088
Contratti Part-Time	10	29	39	16	24	40	26	53	79
Totale	505	316	821	244	102	346	749	418	1.167

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

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

2018									
N. persone	Italia			Estero			Gruppo		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Contratti a tempo determinato	13	3	16	59	5	64	72	8	80
Contratti a tempo indeterminato	492	313	805	185	97	282	677	410	1087
Totale	505	316	821	244	102	346	749	418	1.167
Stage	19	6	25	2	5	7	21	11	32
Altri tipi di contratto*	2	2	4	2	-	2	4	2	6
Contratti di collab. e Partita Iva	1	-	1	239	32	271	240	32	272
Forza lavoro complessiva	527	324	851	487	139	626	1.014	463	1.477

* per l'Italia considerati i contratti interinali

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

* per l'Italia considerati i contratti interinali

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

* per l'Italia considerati i contratti interinali

GRI 102-41 Percentuale del Personale coperto da contratti collettivi

%	2018			2017			2016		
	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Personale coperto da contratti collettivi	98%	48%	83%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

GRI 401-1 Numero totale e tasso di nuovi assunti e turnover del personale per genere e fascia d'età**Assunzioni per genere ed età****

N. persone	2018			2017			2016		
	Italia	Eestero*	Gruppo	Italia	Eestero*	Gruppo	Italia	Eestero*	Gruppo
Uomini	128	68	196	73	77	150	67	55	122
Donne	56	34	90	52	26	78	40	28	68
Totale	184	102	286	125	103	228	107	83	190
< 30 anni	101	42	143	76	36	112	61	32	93
30 - 50 anni	76	46	122	42	53	95	45	42	87
> 50 anni	7	14	21	7	14	21	1	9	10
Totale	184	102	286	125	103	228	107	83	190

Tasso assunzioni per genere ed età**

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

%	2018			2017			2016		
	Italia	Eestero*	Gruppo	Italia	Eestero*	Gruppo	Italia	Eestero*	Gruppo
Uomini	25%	28%	26%	16%	39%	22%	14%	33%	18%
Donne	18%	33%	22%	14%	32%	17%	11%	34%	15%
Totale	22%	29%	25%	15%	37%	20%	13%	33%	18%
< 30 anni	59%	47%	55%	53%	49%	52%	34%	42%	35%
30 - 50 anni	15%	25%	18%	8%	36%	14%	9%	33%	14%
> 50 anni	4%	20%	9%	4%	23%	9%	1%	20%	4%
Totale	22%	29%	25%	15%	37%	20%	13%	33%	18%

* i dati includono alcune stime di entità non materiale necessarie ad omogeneizzare le differenti modalità di classificazione delle assunzioni e cessazioni avvenute nel periodo intercorrente tra il 31 dicembre ed il 1° gennaio.

** non include personale derivante dalle acquisizioni di società avvenute nel 2018.

Cessazioni per genere ed età**

N. persone	2018			2017			2016		
	Italia	Eestero*	Gruppo	Italia	Eestero*	Gruppo	Italia	Eestero*	Gruppo
Uomini	78	46	124	81	69	150	99	34	133
Donne	49	18	67	43	32	75	87	12	99
Totale	127	64	191	124	101	225	186	46	232
< 30 anni	38	14	52	55	37	92	37	22	59
30 - 50 anni	78	35	113	63	55	118	113	22	135
> 50 anni	11	15	26	6	8	14	36	2	38
Totale	127	64	191	124	101	225	186	46	232

Tasso cessazioni per genere ed età**

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

%	2018			2017			2016		
	Italia	Estero*	Gruppo	Italia	Estero*	Gruppo	Italia	Estero*	Gruppo
Uomini	15%	19%	17%	17%	35%	22%	21%	20%	21%
Donne	16%	18%	16%	12%	39%	17%	24%	15%	23%
Totale	15%	18%	16%	15%	36%	20%	22%	18%	21%
< 30 anni	22%	16%	20%	38%	51%	42%	23%	29%	25%
30 - 50 anni	16%	19%	17%	12%	38%	18%	23%	17%	22%
> 50 anni	7%	21%	11%	3%	14%	6%	21%	4%	17%
Totale	15%	18%	16%	15%	36%	20%	22%	18%	21%

* i dati includono alcune stime di entità non materiale necessarie ad omogeneizzare le differenti modalità di classificazione delle assunzioni e cessazioni avvenute nel periodo intercorrente tra il 31 dicembre ed il 1° gennaio.

** non include personale derivante dalla cessione del ramo Back Office avvenuta nel 2018.

GRI 403-3 Numero lavoratori con alta incidenza o alto rischio di disturbi legati alla loro occupazione

2018			
N. persone	Italia	Estero	Gruppo
Personale con alta incidenza o alto rischio di disturbi legati alla loro occupazione		-	-

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

La diminuzione relativa all'anno 2018 rispetto al 2017, è dovuta alla diminuzione del personale derivante dalla cessione del ramo Back Office avvenuta alla fine del 2018.

GRI 404-1 Ore medie di formazione erogate per figura professionale

N. ore medie	2018			2017			2016		
	Italia			Estero			Gruppo		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner dirigenti	6	16	7	9	17	10	7	16	9
Manager	10	16	12	11	8	10	10	15	12
Senior Staff	11	9	11	12	12	12	12	10	11
Professional Staff	16	13	15	16	19	17	16	14	16
Back Office professionals	5	8	7	-	-	-	5	8	7
Company/Administrative Staff	3	1	1	15	12	13	10	5	7
Totale ore medie di formazione	12	9	11	13	15	14	12	11	12

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

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

GRI 404-3 Percentuale di lavoratori che ricevono regolare valutazione sulle performance e sullo sviluppo professionale*

2018									
%	Italia			Estero			Gruppo		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner dirigenti	50%	100%	58%	68%	67%	68%	59%	86%	63%
Manager	90%	87%	89%	72%	63%	71%	85%	84%	85%
Senior Staff	83%	86%	84%	75%	70%	74%	81%	82%	81%
Professional Staff	54%	66%	58%	45%	41%	44%	51%	60%	54%
Back Office professionals	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Company/Administrative Staff	88%	90%	89%	95%	77%	85%	92%	85%	87%
Totale	67%	66%	66%	63%	61%	62%	65%	65%	65%

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

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

* alcune percentuali sono state stimate arrotondando per difetto il valore rilevato, a causa della diversa temporalità tra la valutazione della performance (effettuata in corso d'anno) ed il periodo di riferimento della presente Dichiarazione (al 31 dicembre 2018).

GRI 405-1 Composizione della Governance e del Personale per figura professionale, età e gruppi di minoranza

Governance (solo Capogruppo)

N. Persone	2018			2017			2016		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
< 30 anni	22%	0%	22%	22%	0%	22%	0%	0%	0%
30 - 50 anni	22%	33%	56%	22%	33%	56%	22%	33%	56%
> 50 anni	22%	0%	22%	22%	0%	22%	44%	0%	44%
Totale	67%	33%	100%	67%	33%	100%	67%	33%	100%

Dipendenti*

2018 - Italia												
N. Persone	< 30 anni			30 - 50 anni			> 50 anni			Totale		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner dirigenti	-	-	-	11	4	15	9	-	9	20	4	24
Manager	1	-	1	65	28	93	12	3	15	78	31	109
Senior Staff	11	7	18	128	63	191	36	9	45	175	79	254
Professional Staff	96	47	143	77	54	131	6	-	6	179	101	280
Back Office professionals	2	-	2	11	13	24	24	40	64	37	53	90
Company/Adm inistrative Staff	1	5	6	7	30	37	8	13	21	16	48	64
Totale	111	59	170	299	192	491	95	65	160	505	316	821

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

2016 - Italia												
N. Persone	< 30 anni			30 - 50 anni			> 50 anni			Totale		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner dirigenti	-	-	-	7	3	10	10	-	10	17	3	20
Manager	-	-	-	69	31	100	15	2	17	84	33	117
Senior Staff	20	8	28	104	66	170	30	7	37	154	81	235
Professional Staff	77	51	128	68	35	103	4	-	4	149	86	235
Back Office professionals	-	1	1	26	52	78	31	56	87	57	109	166
Company/Adm inistrative Staff	2	3	5	8	29	37	7	12	19	17	44	61
Totale	99	63	162	282	216	498	97	77	174	478	356	834

* per quanto riguarda le informazioni relative all'organico 2016 sono riportate unicamente le informazioni relative al perimetro Italia, a causa della parziale disponibilità di informazione sulle società estere, come consentito dal D.Lgs 254/2016 art.12 c.2. A causa delle restrizioni dei Data Protection Act locali di Germania, Austria e Svizzera alcune informazioni di dettaglio del 2018 dalle quali potessero essere desunte informazioni private del singolo dipendente non sono state comunicate. Per questo motivo alcuni dettagli 2018 di genere per ruolo e per età delle società tedesche, austriache e svizzere sono stati stimati avendo cura di mantenere la coerenza con i dati aggregati per genere, ruolo ed età comunicati dalle stesse.

2018 – Estero												
N. Persone	< 30 anni			30 - 50 anni			> 50 anni			Totale		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner dirigenti	-	-	-	10	2	12	9	1	10	19	3	22
Manager	-	-	-	22	3	25	8	1	9	30	4	34
Senior Staff	16	7	23	41	17	58	17	6	23	74	30	104
Professional Staff	36	13	49	48	19	67	13	5	18	97	37	134
Back Office professionals	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Company/Adm inistrative Staff	11	7	18	8	16	24	5	5	10	24	28	52
Totale	63	27	90	129	57	186	52	18	70	244	102	346

A causa delle restrizioni dei Data Protection Act locali di Germania, Austria e Svizzera alcune informazioni di dettaglio del 2018 dalle quali potessero essere desunte informazioni private del singolo dipendente non sono state comunicate. Per questo motivo alcuni dettagli 2018 di genere per ruolo e per età delle società tedesche, austriache e svizzere sono stati stimati avendo cura di mantenere la coerenza con i dati aggregati per genere, ruolo ed età comunicati dalle stesse.

2017 - Estero												
N. Persone	< 30 anni			30 - 50 anni			> 50 anni			Totale		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner dirigenti	-	-	-	10	3	13	7	-	7	17	3	20
Manager	1	-	1	23	2	25	7	2	9	31	4	35
Senior Staff	11	2	13	43	11	54	29	3	32	83	16	99
Professional Staff	39	11	50	20	17	37	2	3	5	61	31	92
Back Office professionals	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	1	1
Company/Adm inistrative Staff	2	7	9	2	14	16	1	6	7	5	27	32
Totale	53	20	73	98	48	146	46	14	60	197	82	279

2018 – Gruppo												
N. Persone	< 30 anni			30 - 50 anni			> 50 anni			Totale		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner dirigenti	-	-	-	21	6	27	18	1	19	39	7	46
Manager	1	-	1	87	31	118	20	4	24	108	35	143
Senior Staff	27	14	41	169	80	249	53	15	68	249	109	358
Professional Staff	132	60	192	125	73	198	19	5	24	276	138	414
Back Office professionals	2	-	2	11	13	24	24	40	64	37	53	90
Company/Adm inistrative Staff	12	12	24	15	46	61	13	18	31	40	76	116
Totale	174	86	260	428	249	677	147	83	230	749	418	1.167

A causa delle restrizioni dei Data Protection Act locali di Germania, Austria e Svizzera alcune informazioni di dettaglio del 2018 dalle quali potessero essere desunte informazioni private del singolo dipendente non sono state comunicate. Per questo motivo alcuni dettagli 2018 di genere per ruolo e per età delle società tedesche, austriache e svizzere sono stati stimati avendo cura di mantenere la coerenza con i dati aggregati per genere, ruolo ed età comunicati dalle stesse.

2017 - Gruppo												
N. Persone	< 30 anni			30 - 50 anni			> 50 anni			Totale		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner dirigenti	-	-	-	18	5	23	16	-	16	34	5	39
Manager	3	-	3	88	31	119	23	4	27	114	35	149
Senior Staff	23	16	39	156	73	229	55	10	65	234	99	333
Professional Staff	101	60	161	94	59	153	8	3	11	203	122	325
Back Office professionals	-	2	2	29	55	84	31	58	89	60	115	175
Company/Administrative Staff	3	9	12	11	44	55	8	18	26	22	71	93
Totale	130	87	217	396	267	663	141	93	234	667	447	1.114

Dipendenti con disabilità

2018										
N. Persone	Italia			Estero			Gruppo			Totale
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	
Totale	14	15	29	4	5	9	18	20	38	38

2017										
N. Persone	Italia			Estero			Gruppo			Totale
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	
Totale	15	13	28	1	2	3	16	15	31	31

2016										
N. Persone	Italia			Estero			Gruppo			Totale
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	
Totale	15	11	26	2	2	4	17	13	30	30

GRI 405-2 Rapporto retribuzione Donna / retribuzione Uomo per figura professionale

Rapporto retribuzione media Donna / retribuzione media Uomo	Italia	
	2018	2017
Partner dirigenti	1,27	1,50
Manager	0,95	0,98
Senior Staff	1,00	0,97
Professional Staff	1,01	0,94
Back Office professionals	0,91	0,77
Company/Administrative Staff	0,68	0,47

GRI 418-1 Numero di reclami documentati relativi a violazione della Privacy e alla perdita dei dati dei consumatori

Nr.	2018			2017			2016			Totale
	Italia	Eestero	Totale	Italia	Eestero	Totale	Italia	Eestero	Totale	
Numero di reclami ricevuti da parti esterne relativi a violazione della Privacy Cliente	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-
Numero di reclami ricevuti da enti regolamentatori relativi a violazione della Privacy Cliente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Numero di furti e perdite di dati dei clienti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

GRI 301-1 Materiali utilizzati per peso o volume: Carta* (rinnovabile)

Kg	2018		2017		2016	
Italia	11.400		12.723		18.218	
Eestero	950		825		568	
Gruppo	12.350		13.548		18.785	

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

GRI 302-3 Intensità energetica (da consumi di energia elettrica) *

kWh	2018		2017	
Italia	965.433		1.100.421	
Eestero	351.754		309.255	
Gruppo	1.317.188		1.409.676	

kWh per mq	2018		2017	
Italia	36		41	
Eestero	89		88	
Gruppo	43		47	

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

GRI 305-4 Intensità emissiva *

Emissioni t (CO _{2c}) – Market Based	2018	2017***
Italia	463	528
Eestero	201	169
Gruppo	664	697

Emissioni t (CO ₂) – Location Based		
Italia	348	396
Eestero	149	129
Gruppo	497	525

Emissioni Kg (CO _{2e}) – Market Based** Kg per mq		
Italia	17	20
Eestero	51	48
Gruppo	21	23

Emissioni Kg (CO _{2e}) – Market Based Kg per kWh	2018	2017
Italia	0,5	0,5
Eestero	0,6	0,5
Gruppo	0,5	0,4

*Le emissioni sono state calcolate con i due metodi distinti Market-based e Location-based. Il primo valore si basa sulla localizzazione dell'impresa (location-based): esso è il risultato del calcolo delle emissioni di gas serra derivanti dalla produzione di elettricità nell'area in cui il consumo ha luogo. Il secondo valore si basa sul mercato sul quale l'impresa opera (market-based). Il fattore di emissione utilizzato per il calcolo delle emissioni di scope2 Market Based è: AIB_Residual Mix 2017 e 2016 (Austria) per i Paesi appartenenti all'Unione Europea; Terna (2016) per i Paesi non appartenenti all'Unione Europea (Ucraina). Il dato è espresso in anidride carbonica equivalente. Il fattore di emissione utilizzato per il calcolo delle emissioni di scope2 Location Based è: TERNNA (2016) - Tabella dei confronti internazionali. Quest'ultimo dato è espresso in anidride carbonica non equivalente tuttavia la percentuale di metano e protossido di azoto ha un effetto trascurabile sulle emissioni totali di gas serra (CO₂equivalenti) come desumibile dalla letteratura tecnica di riferimento.

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

*** In virtù di un perfezionamento nel processo di raccolta e calcolo, i dati relativi al 2017 sono stati riesposti rispetto a quelli pubblicati nella DNF 2017. Per i dati storici precedentemente pubblicati, si faccia riferimento alla Dichiarazione Consolidata di carattere non Finanziario 2017.

10. Tabella di raccordo tra temi materiali e topic GRI

[GRI 103-1]

Aspetti materiali identificati	Topic GRI	Perimetro dell'impatto		Tipologia di impatto
Attrazione e fidelizzazione dei talenti	Occupazione	Be Group		Causato dal Gruppo
Capacità di innovazione, ricerca e sviluppo	N/A	Be Group	Clienti	Causato dal Gruppo A cui il Gruppo contribuisce
Conformità a leggi e regolamenti	Conformità socio-economica	Be Group		Causato dal Gruppo
Consumi energetici*	Energia	Be Group		Causato dal Gruppo
Diversità e pari opportunità	Diversità e pari opportunità	Be Group		Causato dal Gruppo
Emissioni ambientali*	Emissioni	Be Group		Causato dal Gruppo
Etica e integrità	Anticorruzione	Be Group		Causato dal Gruppo
Formazione e sviluppo del personale	Formazione ed istruzione	Be Group		Causato dal Gruppo
Performance economico-finanziaria	Performance Economica	Be Group		Causato dal Gruppo
Privacy e sicurezza dei dati e delle informazioni	Privacy del consumatore	Be Group	Fornitori	Causato dal Gruppo e direttamente connesso attraverso una relazione di business
Qualità e soddisfazione del cliente	N/A	Be Group		Causato dal Gruppo
Relazioni e impatti sulle comunità locali	Comunità locali	Be Group		Causato dal Gruppo
Salute e sicurezza del personale	Salute e sicurezza del personale	Be Group		Causato dal Gruppo
Utilizzo efficiente dei materiali	Materiali	Be Group		Causato dal Gruppo

* Rendicontazione non estesa alle società Be TSE AG e Be Think Solve Execute RO S.r.l.

11. Tabella degli indicatori GRI Core

[GRI 102-55]

General Standard Disclosures

Indicatore	Descrizione	Riferimenti ed eventuali commenti	Pagine
GRI 102 – Profilo Organizzativo			
GRI 102-1	Nome dell'Organizzazione	5.1 Il Gruppo Be 5.2 La Capogruppo	11-14, 15
GRI 102-2	Attività, marchi, prodotti e servizi	5.1 Il Gruppo Be 5.2 La Capogruppo	11-14, 15
GRI 102-3	Luogo delle sedi principali	5.2 La Capogruppo	15
GRI 102-4	Luogo di operatività	5.1 Il Gruppo Be 5.3 Il mercato di riferimento	11-14, 16
GRI 102-5	Assetto proprietario e forma legale	5.1 Il Gruppo Be 5.2 La Capogruppo 5.5 Gli azionisti 5.7 Il Modello di Corporate Governance	11-14, 15, 17-18, 20
GRI 102-6	Mercati serviti	5.1 Il Gruppo Be 5.3 Il mercato di riferimento	11-14, 16
GRI 102-7	Dimensione dell'organizzazione	5.1 Il Gruppo Be 5.4 La trasformazione del Gruppo 5.5 Gli azionisti	11-14, 16- 17, 17-18
GRI 102-8	Informazioni su dipendenti ed altri lavoratori	3. Nota metodologica 7.1 Il Capitale Umano 9. Indicatori di performance	6-8, 27-28, 37-47
GRI 102-9	Approvvigionamento	5.12 Fornitori ed acquisti di servizi professionali	24
GRI 102-10	Cambiamenti significativi all'organizzazione ed all'approvvigionamento	5.6 Il profilo organizzativo: cambiamenti nel periodo di riferimento	18-19
GRI 102-11	Applicazione dell'approccio prudenziale alla gestione dei rischi	5.9 Il sistema di controllo e gestione dei rischi	21-23
GRI 102-12	Adozione di codici e principi esterni in ambito economico, sociale e ambientale	Il Gruppo Be non aderisce a codici e principi esterni in ambito economico, sociale ed ambientale	
GRI 102-13	Partecipazioni ad associazione di categoria o organizzazioni	Il Gruppo Be non risulta iscritto ad alcuna associazione.	
GRI 102 – Strategia			
GRI 102-14	Dichiarazione del vertice aziendale	1. Lettera agli stakeholder	4
GRI 102-15	Principali impatti, rischi ed opportunità	5.9 Il sistema di controllo e gestione dei rischi	21-23
GRI 102 – Etica ed Integrità			
GRI 102-16	Valori, principi, standard e norme di comportamento	5.8 Correttezza e responsabilità: Codice Etico e Modelli 231 e 262	20-21
GRI 102 – Governance			
GRI 102-18	Struttura di governo dell'Organizzazione	5.2 La Capogruppo 5.7 Il Modello di Corporate Governance 5.9 Il sistema di controllo e gestione dei rischi	15, 20, 21- 23
GRI 102 – Stakeholder Engagement			
GRI 102-40	Lista dei gruppi di stakeholder	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	8-11
GRI 102-41	Accordi collettivi di contrattazione	9. Indicatori di performance	37-47
GRI 102-42	Criteri per l'identificazione e selezione degli stakeholder	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	8-11
GRI 102-43	Approccio al coinvolgimento degli stakeholder	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	8-11
GRI 102-44	Aspetti chiave emersi nel coinvolgimento degli stakeholder e criticità emerse	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	8-11

Indicatore	Descrizione	Riferimenti ed eventuali commenti	Pagine
GRI 102 – Processo di reporting			
GRI 102-45	Entità incluse nella relazione finanziaria consolidata	3. Nota metodologica	6-8
GRI 102-46	Definizione dei contenuti del report e del perimetro degli aspetti trattati	3. Nota metodologica 4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	6-8, 8-11
GRI 102-47	Elenco degli aspetti materiali	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	8-11
GRI 102-48	Modifiche rispetto al precedente reporting	3. Nota metodologica	6-8
GRI 102-49	Cambiamenti significativi nell'attività di reporting	3. Nota metodologica	6-8
GRI 102-50	Periodo di rendicontazione	3. Nota metodologica	6-8
GRI 102-51	Data di pubblicazione del report più recente	La precedente DNF è stata pubblicata in data 30 marzo 2018	
GRI 102-52	Periodicità di rendicontazione	3. Nota metodologica	6-8
GRI 102-53	Contatti e indirizzi utili per richiedere informazioni sul report di sostenibilità e i suoi contenuti	3. Nota metodologica	6-8
GRI 102-54	Dichiarazione sull'opzione di rendicontazione dei GRI standard	3. Nota metodologica	6-8
GRI 102-55	Tabelle degli indicatori GRI	3. Nota metodologica 11. Tabella indicatori GRI Core	6-8, 49-53
GRI 102-56	Politiche e pratiche di assurance esterna	3. Nota metodologica 12. Relazione società revisione	6-8, 54

Specific Disclosures

Indicatore	Descrizione	Riferimenti ed eventuali commenti	Pagine
Aspetto materiale: Performance economico-finanziaria			
GRI 103-1	Spiegazione dell'aspetto materiale e del perimetro di consolidamento	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	8-11
GRI 103-2	Approccio manageriale di gestione e relative componenti	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 6.1 Risultati economico-finanziari 2017 6.2 Valore economico distribuito per stakeholder	8-11, 26, 27
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 6.1 Risultati economico-finanziari 2017	8-11, 26
GRI 201-1	Valore economico direttamente generato e distribuito	6.2 Valore economico distribuito per stakeholder	27
Aspetto materiale: Etica ed integrità			
GRI 103-1	Spiegazione dell'aspetto materiale e del perimetro di consolidamento	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	8-11
GRI 103-2	Approccio manageriale di gestione e relative componenti	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 5.8 Correttezza e responsabilità: Codice Etico e Modelli 231 e 262	8-11, 20-21
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	5.8 Correttezza e responsabilità: Codice Etico e Modelli 231 e 262	20-21
GRI 205-3	Incidenti confermati di corruzione ed azioni intraprese	Nel 2016, 2017 e 2018 non vi sono stati casi di corruzione confermati.	
Aspetto materiale: Materiali			
GRI 103-1	Spiegazione dell'aspetto materiale e del perimetro di consolidamento	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	8-11
GRI 103-2	Approccio manageriale di gestione e relative componenti	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 8. La performance ambientale del Gruppo Be 8.1 Utilizzo efficiente delle risorse materiali	8-11, 34, 34-35
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 8. La performance ambientale del Gruppo Be 8.1 Utilizzo efficiente delle risorse materiali	8-11, 34, 34-35
GRI 301-1	Materiali utilizzati per peso o volume	8.1 Utilizzo efficiente delle risorse materiali 9. Indicatori di performance	34-35, 37-47

Indicatore	Descrizione	Riferimenti ed eventuali commenti	Pagine
<i>Aspetto materiale: Energia</i>			
GRI 103-1	Spiegazione dell'aspetto materiale e del perimetro di consolidamento	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	8-11
GRI 103-2	Approccio manageriale di gestione e relative componenti	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 8. La performance ambientale del Gruppo Be 8.2 Consumi energetici	8-11, 34, 35
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 8. La performance ambientale del Gruppo Be 8.2 Consumi energetici	8-11, 34, 35
GRI 302-3	Intensità energetica	8.2 Consumi energetici 9. Indicatori di performance	35, 37-47
<i>Aspetto materiale: Emissioni</i>			
GRI 103-1	Spiegazione dell'aspetto materiale e del perimetro di consolidamento	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	8-11
GRI 103-2	Approccio manageriale di gestione e relative componenti	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 8. La performance ambientale del Gruppo Be 8.4 Emissioni ambientali	8-11, 34, 36
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 8. La performance ambientale del Gruppo Be 8.4 Emissioni ambientali	8-11, 34, 36
GRI 305-4	Intensità emissiva	8.4 Emissioni ambientali 9. Indicatori di performance	36, 37-47
<i>Aspetto materiale: Attrazione e fidelizzazione dei talenti</i>			
GRI 103-1	Spiegazione dell'aspetto materiale e del perimetro di consolidamento	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	8-11
GRI 103-2	Approccio manageriale di gestione e relative componenti	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 7.1 Il Capitale Umano 7.2 L'occupazione	8-11, 27-28, 28-29
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 7.1 Il Capitale Umano 7.2 L'occupazione	8-11, 27-28, 28-29
GRI 401-1	Numero e tasso di nuove assunzioni e turnover del personale	7.2 L'occupazione 9. Indicatori di performance	28-29, 37-47
<i>Aspetto materiale: Salute e sicurezza del personale</i>			
GRI 103-1	Spiegazione dell'aspetto materiale e del perimetro di consolidamento	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	8-11
GRI 103-2	Approccio manageriale di gestione e relative componenti	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 7.5 Salute e sicurezza del personale	8-11, 31
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 7.5 Salute e sicurezza del personale	8-11, 31
GRI 403-3	Lavoratori con alta incidenza o alto rischio di disturbi legati alla loro occupazione	7.5 Salute e sicurezza del personale 9. Indicatori di performance	31, 37-47
<i>Aspetto materiale: Formazione e sviluppo del personale</i>			
GRI 103-1	Spiegazione dell'aspetto materiale e del perimetro di consolidamento	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 7.4 Formazione e sviluppo del personale	8-11, 30
GRI 103-2	Approccio manageriale di gestione e relative componenti	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 7.2 L'occupazione 7.4 Formazione e sviluppo del personale	8-11, 28-29, 30
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 7.2 L'occupazione 7.4 Formazione e sviluppo del personale	8-11, 28-29, 30
GRI 404-1	Media delle ore di formazione per dipendente	7.4 Formazione e sviluppo del personale 9. Indicatori di performance	30, 37-47

Indicatore	Descrizione	Riferimenti ed eventuali commenti	Pagine
GRI 404-3	Percentuale di dipendenti valutati sulle performance e sullo sviluppo della carriera	7.2 L'occupazione 9. Indicatori di performance	28-29, 37-47
Aspetto materiale: Diversità e pari opportunità			
GRI 103-1	Spiegazione dell'aspetto materiale e del perimetro di consolidamento	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	8-11
GRI 103-2	Approccio manageriale di gestione e relative componenti	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 7.3 Diversità e pari opportunità	8-11, 29-30
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 7.3 Diversità e pari opportunità	8-11, 29-30
GRI 405-1	Diversità dei dipendenti e degli organi di governo	7.3 Diversità e pari opportunità 9. Indicatori di performance	29-30, 37-47
GRI 405-2	Rapporto tra la remunerazione delle donne e degli uomini	7.3 Diversità e pari opportunità 9. Indicatori di performance	29-30, 37-47
<p>Le informazioni dell'indicatore "Rapporto tra salario base e remunerazione per genere e categoria di dipendente" riguardano il solo perimetro Italia e vengono escluse le società tedesche, austriache e svizzere per le quali, secondo il Data Protection Act locale, non è consentito comunicare all'esterno dati relativi alla remunerazione del personale dai quali possa essere desunta l'informazione relativa al singolo dipendente. Non sono inoltre incluse le società di UK, Spagna, Ucraina, Polonia, Romania in quanto i sistemi di monitoraggio e raccolta dei dati in essere in azienda non hanno consentito la raccolta delle informazioni.</p>			
Aspetto materiale: Relazioni e impatti sulle comunità locali			
GRI 103-1	Spiegazione dell'aspetto materiale e del perimetro di consolidamento	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	8-11
GRI 103-2	Approccio manageriale di gestione e relative componenti	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 7.8 Relazioni ed impatti sulle comunità locali	8-11, 33
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 7.8 Relazioni ed impatti sulle comunità locali	8-11, 33
GRI 413-1	Aree di operatività con implementazione di programmi di coinvolgimento delle comunità locali, valutazione di impatto e di sviluppo	7.8 Relazioni ed impatti sulle comunità locali	33
Aspetto materiale: Privacy e sicurezza dei dati e delle informazioni			
GRI 103-1	Spiegazione dell'aspetto materiale e del perimetro di consolidamento	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	8-11
GRI 103-2	Approccio manageriale di gestione e relative componenti	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 5.13 Custodia e tutela dei dati	8-11, 25-26
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 5.13 Custodia e tutela dei dati	8-11, 25-26
GRI 418-1	Reclami documentati relativi a violazioni della privacy e a perdita dei dati dei clienti	5.13 Custodia e tutela dei dati 9. Indicatori di performance	25-26, 37-47
Aspetto materiale: Conformità a leggi e regolamenti			
GRI 103-1	Spiegazione dell'aspetto materiale e del perimetro di consolidamento	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	8-11
GRI 103-2	Approccio manageriale di gestione e relative componenti	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 5.8 Correttezza e responsabilità: Codice Etico e Modelli 231 e 262	8-11, 20-21
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 5.8 Correttezza e responsabilità: Codice Etico e Modelli 231 e 262	8-11, 20-21
GRI 419-1	Inosservanza di leggi e regolamenti in campo sociale ed economico	- Nel 2016, 2017 e 2018 non vi sono state sanzioni, né condanne penali passate in giudicato	

Indicatore	Descrizione	Riferimenti ed eventuali commenti	Pagine
<i>Aspetto materiale: Qualità e soddisfazione del cliente</i>			
GRI 103-1	Spiegazione dell'aspetto materiale e del perimetro di consolidamento	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	8-11
GRI 103-2	Approccio manageriale di gestione e relative componenti	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 5.10 Qualità e soddisfazione del cliente	8-11, 23
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	8-11
<i>Aspetto materiale: Capacità di innovazione, ricerca e sviluppo</i>			
GRI 103-1	Spiegazione dell'aspetto materiale e del perimetro di consolidamento	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità	8-11
GRI 103-2	Approccio manageriale di gestione e relative componenti	4. Stakeholder engagement e matrice di materialità 5.11 Innovazione, ricerca e sviluppo	8-11, 24
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	5.11 Innovazione, ricerca e sviluppo	24

RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE SULLA DICHIARAZIONE CONSOLIDATA DI CARATTERE NON FINANZIARIO AI SENSI DELL'ART. 3, C. 10, D.LGS. 254/2016 E DELL'ART. 5 REGOLAMENTO CONSOB ADOTTATO CON DELIBERA N. 20267 DEL GENNAIO 2018

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

Ai sensi dell'articolo 3, comma 10, del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 (di seguito "Decreto") e dell'articolo 5 del Regolamento CONSOB n. 20267/2018, siamo stati incaricati di effettuare l'esame limitato ("*limited assurance engagement*") della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario di Be Think, Solve, Execute S.p.A. e sue controllate (di seguito "Gruppo Be" o "Gruppo") relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2018 predisposta ex art. 4 del Decreto, e approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 12 marzo 2019 (di seguito "DNF").

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale per la DNF

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione della DNF in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e ai "*Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards*" definiti nel 2016 dal GRI - Global Reporting Initiative (di seguito "*GRI Standards*") da essi individuati come standard di rendicontazione.

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

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

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

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

Indipendenza della società di revisione e controllo della qualità

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

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

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

Codice Fiscale/Registro delle Imprese di Milano Monza Brianza Lodi n. 03049560166 - R.E.A. n. MI-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.

© Deloitte & Touche S.p.A.

Responsabilità della società di revisione

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

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

In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:

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

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

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

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

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

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

Conclusioni

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che la DNF del Gruppo Be relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2018 non sia stata redatta, in tutti gli aspetti significativi, in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e dai GRI Standards.

Altri aspetti

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

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.



Stefano Marnati
Socio

Milano, 27 marzo 2019