Be SHAPING THE FUTURE

Relazione di sostenibilità del Gruppo Be

Al 31 dicembre 2022

Relazione di sostenibilità del Gruppo Be

Al 31 dicembre 2022

Indice dei contenuti

1 Lettera agli stakeholder 4

2 Indicatori chiave economici, sociali ed ambientali 5

3 Nota metodologica 7

4 Stakeholder engagement e matrice di doppia materialità 8

5 Il profilo del Gruppo Be 12
5.1 Principali società controllate in Italia ed all'estero 13
5.2 La Capogruppo 17
5.3 La trasformazione del Gruppo 18
5.4 Correttezza e responsabilità: Codice etico, modelli e sistemi 231 e 262 19
5.5 Il sistema di controllo e gestione dei rischi 21
5.6 Qualità e soddisfazione del Cliente 22
5.7 Innovazione, ricerca e sviluppo 22
5.8 Fornitori ed acquisti di servizi professionali 23
5.9 Custodia e tutela dei dati 23

6 Valore economico 25
6.1 Risultati economico-finanziari 25
6.2 Imposte: approccio alla fiscalità 26

7 Aspetti sociali 27
7.1 Il capitale umano 27
7.2 L'occupazione 27
7.3 Diversità e pari opportunità 27
7.4 Formazione e sviluppo del personale 28
7.5 Salute, sicurezza e benessere del personale 28
7.6 Welfare 29
7.7 Aspetti sociali: la comunicazione 30
7.8 Supporto alla comunità 31

8 La performance ambientale del Gruppo Be 31
8.1 Utilizzo efficiente delle risorse materiali 32
8.2 Consumi energetici 33
8.3 Mobilità sostenibile 34
8.4 Emissioni ambientali 34

9 Ulteriori indicatori di performance 35

1 Lettera agli stakeholder

Gentili Lettrici, gentili Lettori,

sono lieto di introdurvi alla lettura della relazione di sostenibilità del Gruppo Be relativa all'esercizio 2022. In continuità con gli esercizi precedenti, la relazione presenta informazioni qualitative e quantitative utili a descrivere sia gli impatti più rilevanti generati dal Gruppo Be sull'ambiente, sulla collettività e sull'economia, sia le relative pratiche di sostenibilità e di colloquio con i nostri stakeholder interni ed esterni.

Il 2022 è stato un anno molto complesso per l'intera umanità. In tutto il mondo, abbiamo sperimentato un aumento degli eventi climatici che hanno avuto un impatto sulle nostre persone, sulle nostre attività e sulle nostre economie. Allo stesso tempo, governi, istituzioni e impese sono sempre più consapevoli della necessità di affrontare i cambiamenti climatici e condividere un percorso responsabile verso un'economia decarbonizzata.

Il nostro Gruppo, anche quest'anno, ha registrato un aumento del valore della produzione, dimostrando la capacità di essere ben posizionata per cogliere le sfide e le opportunità del mercato. Driver fondamentale per il raggiungimento di tali risultati è stato l'incremento della dimensione aziendale che ha generato impatti positivi sull'occupazione in Italia ed all'estero. La crescita registrata è il risultato di un forte e continuo impegno nei confronti dei nostri stakeholder, nello sviluppo delle professionalità e nell'innovazione dei servizi offerti. Stiamo inoltre ponendo sempre maggiore attenzione ai nostri impatti ambientali e stiamo lavorando con la nostra capogruppo Engineering per definire specifici target di riduzione delle emissioni nei prossimi mesi.

Nel 2022 siamo infatti entrati a far parte del Gruppo Engineering con l'obiettivo di costruire un "Digital Tech champion" offrendo un mix unico di competenze e di soluzioni digitali all'avanguardia per il mercato di riferimento. La formula mira ad affrontare la corsa alla trasformazione delle organizzazioni, dei paesi e dei talenti anche in termini di sostenibilità.

Vi auguro una buona lettura della dichiarazione, 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, 17 ottobre 2023

Stefano Achermann

L'Amministratore Delegato

2 Indicatori chiave economici, sociali ed ambientali

Il presente documento rappresenta una relazione di sostenibilità redatta su base volontaria. La relazione racconta i risultati raggiunti dal Gruppo Be in ambito ESG (Environmental, Social e Governance), nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto sociale e ambientale prodotto.

Il Gruppo Be è cosciente che il ruolo della consulenza direzionale è cambiato nel tempo, così come è ormai ampliamente 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 abbiamo sulla società è di sostenere la stabilità e la crescita economica attraverso il nostro lavoro.

La leadership operativa della Corporate Social Responsibility del Gruppo Be è dell'Amministratore Delegato, che stabilisce gli obiettivi e assicura che gli sviluppi della sostenibilità siano monitorati. In questo compito è coadiuvato da una funzione organizzativa specifica di Corporate Social Responsibility, creata nel 2021 con responsabilità di monitoraggio e di rendicontazione degli impatti di sostenibilità.

Gli indicatori di sintesi (Tabella 1) mostrano che si è registrato un miglioramento sia in termini di occupazione che in termini di risultati economici (+13,2% sul valore della produzione rispetto al 2021), dimostrando che il modello di business del Gruppo rimane sostenibile. Si rimanda ai capitoli successivi per una rappresentazione dettagliata degli indicatori sociali e ambientali.

Con decorrenza 26 settembre 2022, Overlord Bidco S.p.A. ha acquisito il 51,2% del capitale sociale di BE Shaping the Future S.p.A.. Successivamente in data 28 dicembre 2022 si è conclusa l'Offerta Pubblica d'Acquisto Obbligatoria promossa ai sensi degli art. 102 e 106, comma 1, del TUF sulla totalità delle azioni di BE Shaping the Future S.p.A., divenendo così Overlord Bidco S.p.A. detentore del 100% del capitale sociale di BE Shaping the Future S.p.A..

Tabella 1- Indicatori di sintesi

		2022	2021	2020	2019
Numero nazioni con presenza diretta		12	12	9	9
Forza lavoro complessiva (unità)		2.043	2.153	1.703	1.599
Numero totale di dipendenti (unità)		1.934	1.781	1.448	1.320
Età media dei dipendenti (anni)		37,2	36,9	37,5	38,2
Distribuzione dipendenti per fascia d'età in %	< 30 anni	27%	27%	26%	25%
	30-50 anni	60%	59%	61%	58%
	> 50 anni	13%	14%	13%	17%
Numero di Partner Dirigenti per genere	Donne	11	14	9	8
	Uomini	67	66	47	42
Emissioni t (CO2e)– Market Based		226	197	210	383
Emissioni Kg (CO2e) – Market Based Kg per mq		18	16	18	31
Valore della Produzione Totale (€/Mln)		266,3	235,3	178,8	152,3
Valore della Produzione per area di attività (€/Mln)	Business Consulting	204,7	169,1	122,1	112,7
	ICT Solutions	46,8	52,7	46,5	35,0
	Digital Solutions	14,8	13,5	10,1	4,1
	Altro	-	-	0,1	0,6
Valore della Produzione per clientela (€/Mln)	Banche	206,0	187,3	141,2	118,3
	Assicurazioni	25,5	18,5	16,8	19,5
	Industria	9,5	9,4	10,8	9,8
	P.A.	1,5	0,1	0,1	1,3

3 Nota metodologica

In continuità con l'esercizio precedente, vengono rendicontati i parametri ambientali e sociali utili a comprendere il Gruppo e il suo impegno in ambito di sostenibilità. Rispetto al 31 dicembre 2021, l'area di consolidamento risulta variata a seguito dell'acquisizione tramite la controllante Be Shaping the Future Management Consulting S.p.A. del 51% di Synapsi s.r.l. e del 60 % di Quantum Leap S.r.l..

Il perimetro di rendicontazione è relativo alla capogruppo Be Shaping the Future S.p.A. e alle società controllate consolidate integralmente al 31 dicembre 2022. Per gli indicatori relativi all'intensità energetica e all'intensità delle emissioni di CO2e– in coerenza con il 2021- si escludono le società controllate ritenute non rilevanti nel fornire una rappresentazione delle attività di impresa, e non includono inoltre le postazioni in affitto presso fornitori terzi che prevedano una occupazione inferiore ai 25mq per singola location.

I dati relativi agli esercizi precedenti sono riportati a fini comparativi in modo da facilitare la valutazione dell'andamento dell'attività, fermo restando l'ampliamento del perimetro. 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.

Il Gruppo Be, pur non essendo una società di trasformazione industriale, al fine di fornire un'informativa in linea con le esigenze dei propri stakeholder, riporta i principali indicatori di performance ambientali, principalmente relativi ai consumi energetici ed alle emissioni di CO2 nell'apposita sezione del presente documento. I dati di consumo elettrico contengono alcune limitate stime basate sulle serie storiche precedenti, a causa della mancanza dei dati di consuntivo del fornitore. Inoltre, nel 2022 il Gruppo non ha fatto ricorso a certificati di garanzia d'origine per l'utilizzo di energia da fonti rinnovabili.

Si segnala che non sono risultate rilevanti altre emissioni inquinanti in atmosfera diverse dalle emissioni di gas a effetto serra. Per quanto riguarda i consumi idrici, pur essendo il Gruppo consapevole dell'importanza della disponibilità di acqua per la sopravvivenza del genere umano a qualunque latitudine del mondo, il consumo di questo elemento naturale non risulta rilevante e materiale per il Gruppo perché non utilizzato nei propri cicli produttivi.

Il Gruppo mantiene elevata la propria attenzione in relazione alle tematiche materiali rendicontate 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.

Nel corso del 2022 è continuato il percorso iniziato nell'anno di rendicontazione precedente, in particolare:

- ad integrare la proposizione di valore del Gruppo con una nuova linea di servizi dedicata a supportare la clientela nell'adeguare il proprio modello di business ai principi di sostenibilità, responsabilità sociale e rispetto dell'ambiente definendo dei percorsi di sviluppo innovativi;
- rafforzare l'impegno del Gruppo a supporto delle comunità locali con progetti specifici rivolti alla collettività;
- a sensibilizzare ulteriormente il Consiglio di Amministrazione del Gruppo sulle tematiche relative alla DNF.

La presente relazione di sostenibilità è disponibile per informazione pubblica e può essere consultata sul sito internet del Gruppo Be: www.be-tse.it.

4 Stakeholder engagement e matrice di doppia materialità

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.

Il processo di materialità è stato aggiornato ispirandosi alla doppia materialità secondo due direttrici principali:

- una vista "single materiality", che permette di identificare e valutare le tematiche prioritarie per l'Azienda e per i suoi principali stakeholder, conducendo alla rappresentazione della matrice delle priorità del Gruppo;
- una vista "double materiality", ossia l'unione di due prospettive di uguale importanza:
    - impatti subiti, potenziali e attuali, dall'Azienda. Le tematiche materiali sono quelle che generano rischi od opportunità per l'Azienda influenzandone i risultati nel breve, medio o lungo termine;
    - impatti generati, potenziali e attuali, dall'Azienda. Le tematiche materiali sono quelle per le quali l'Azienda genera impatti significativi, effettivi o potenziali, sulla società e sull'ambiente circostante nel breve, medio o lungo termine.

Il processo intrapreso per la costruzione della matrice di doppia materialità prevede otto fasi principali:

1. Identificazione dei temi materiali: 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;
2. Identificazione degli stakeholder: gli stakeholder sono stati identificati tramite un'attività di benchmark sulle società comparabili al Gruppo per tipologia di servizi offerti e attività svolte;
3. Assegnazione della rilevanza agli stakeholder: il processo prevede il coinvolgimento continuo e diretto degli stakeholder, esterni e interni. Le modalità di coinvolgimento e periodicità sono definite in base alla rilevanza di ciascuno di essi così come previsto dagli standard di riferimento;
4. Valutazione delle priorità e dalla soddisfazione dei temi attribuite agli stakeholder: una volta identificate le tematiche e le categorie di stakeholder, ponderate per il rispettivo valore di rilevanza, il processo di analisi di materialità procede con la valutazione delle priorità attribuite ai temi dagli stakeholder (alta, media, bassa, nessuna), ossia la rilevanza relativa di ciascuna tematica da parte degli stakeholder;
5. Valutazione delle priorità dei temi nella strategia aziendale: l'analisi dei dati raccolti ha permesso la costruzione della matrice di materialità, dalla quale il presente documento fa emergere priorità e aspetti ritenuti significativi per la sostenibilità raggiunta e perseguibile in futuro dal Gruppo;
6. Matrice delle priorità (single materiality): l'analisi prevede identificazione e valutazione dei temi prioritari per il Gruppo e per i principali stakeholder;

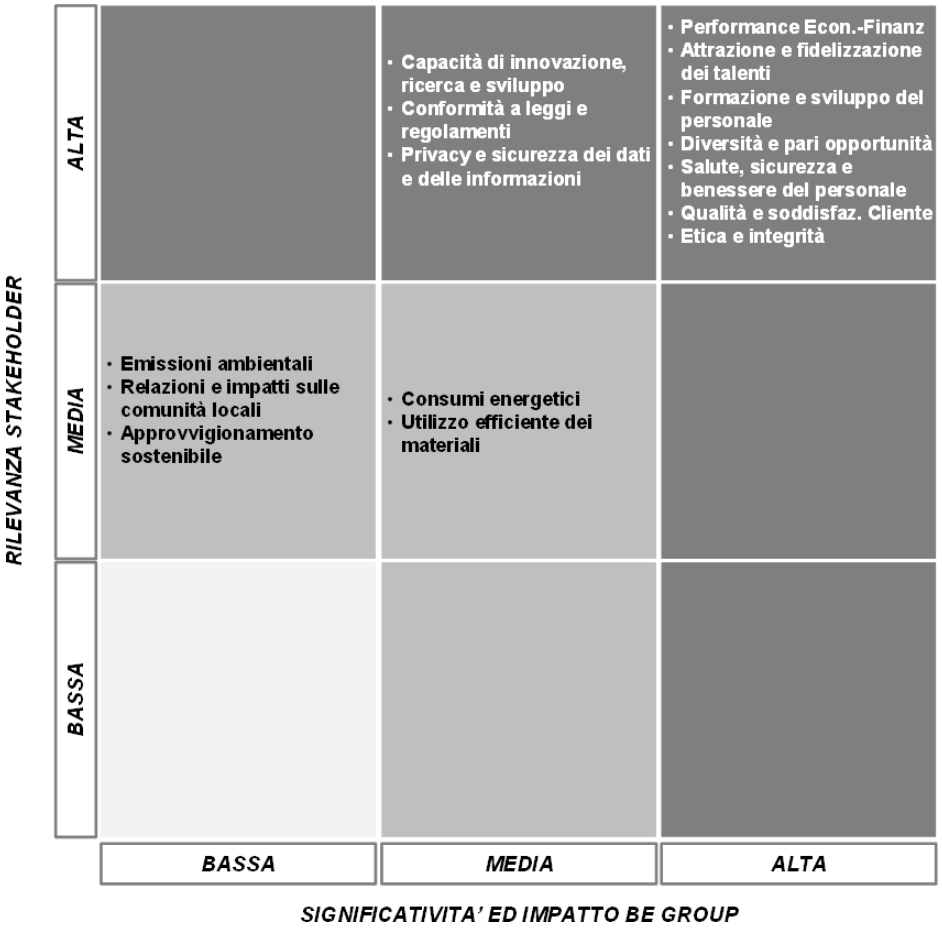
(segue alla pagina successiva)

7. Valutazione degli impatti subiti e degli impatti generati: nel processo di analisi di materialità, il Gruppo affianca alla vista della "single materiality" la "double materiality", dove gli impatti subiti e gli impatti generati rappresentano ciascuno una prospettiva di materialità di uguale importanza;
8. Doppia materialità (double materiality) - identificazione dei temi materiali: in accordo con la vista della doppia materialità, una volta identificati gli impatti significativi per ciascuna tematica ESG, sono state dunque ordinate le tematiche materiali secondo il valore attribuito ai temi di doppia materialità.

La determinazione dei risultati ha visto come punto di partenza la vista di single materiality costruita a fine 2021 per l'identificazione dei temi materiali.

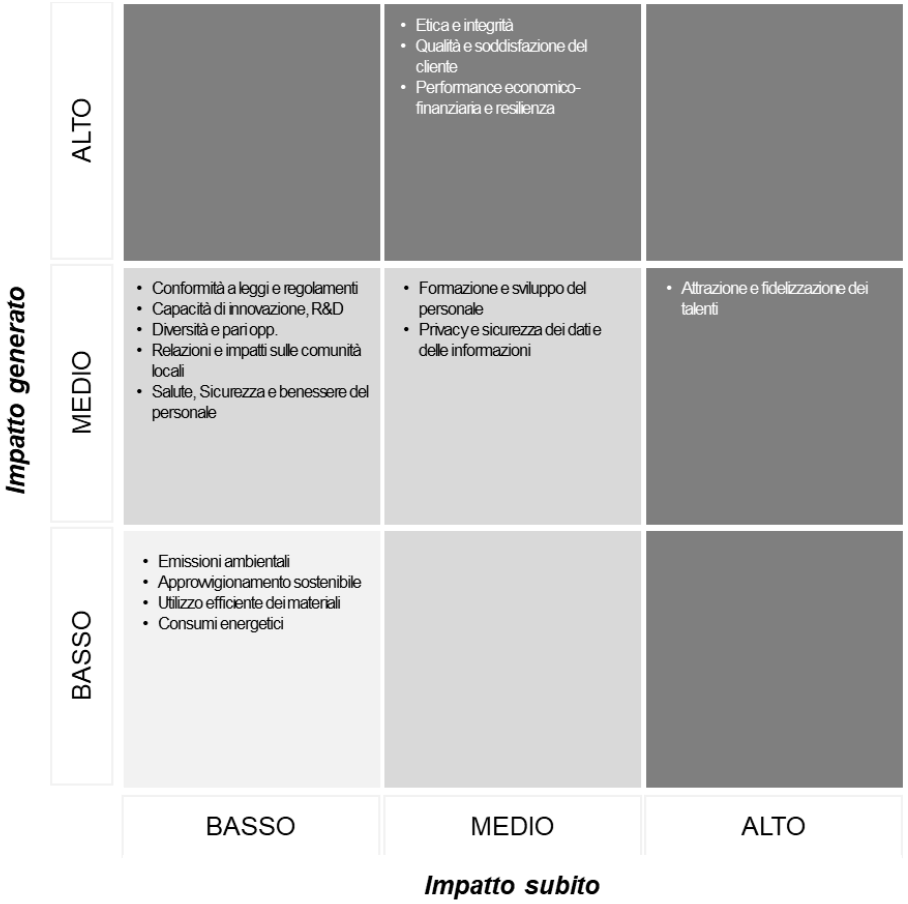
Nel periodo di rendicontazione 2021, il Gruppo Be ha definito, attraverso una ricerca interna e varie attività di ascolto dei propri stakeholder, quali fossero gli aspetti realmente rilevanti da rendicontare nella presente dichiarazione. Un argomento è ritenuto "materiale" se è in grado di influenzare le decisioni, le azioni e le performance di un'organizzazione e dei suoi stakeholder. Gli aspetti materiali individuati sono 15 (1 economico, 3 ambientali, 11 sociali). Quelli maggiormente rilevanti (Performance Economico-Finanziaria, Attrazione e fidelizzazione dei talenti, Formazione e sviluppo del personale, Diversità e pari opportunità, Salute sicurezza e benessere del personale, Qualità e soddisfazione del Cliente, Etica e integrità, Capacità di innovazione ricerca e sviluppo, Conformità a leggi e regolamenti, Privacy e sicurezza dei dati e delle informazioni) 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. Si rimanda alla Dichiarazione non Finanziaria 2021 per gli approfondimenti metodologici.

Figura 1 - Single Materiality



Sulla base dei temi materiali e delle valutazioni di rischio specifiche del Gruppo Be è stato identificato l'impatto subito dal Gruppo derivante dall'ecosistema (approccio c.d. «Outside-In») e l'impatto generato dal Gruppo attraverso l'analisi degli impatti positivi e negativi sugli stakeholder (approccio c.d. «Inside-Out»). L'unione delle due prospettive ha dato origine alla vista di «double materiality».

Figura 2 - Double Materiality



La doppia materialità porta a una maggiore distribuzione e a una più significativa rilevanza dei temi materiali.

Mantengono un'alta rilevanza temi quali:

- Etica e integrità;
- Qualità e soddisfazione del Cliente;
- Performance economiche finanziarie;
- Attrazione e fidelizzazione dei talenti.

In calo la rilevanza dei temi relativi alle performance ambientali:

- Emissioni ambientali;
- Approvvigionamenti sostenibili;
- Utilizzo efficiente dei materiali;
- Consumi energetici.

5 Il profilo del Gruppo Be

Il Gruppo Be è tra i principali player italiani nel settore dell'IT Consulting. Il Gruppo fornisce servizi di Business Consulting, Information Technology (incluso Professional Services) e Digital Business (quest'ultima CGU creata a partire dal primo semestre 2020). Grazie alla combinazione di competenze specialistiche, avanzate tecnologie proprietarie ed esperienza consolidata, il Gruppo supporta primarie istituzioni finanziarie, assicurative ed industriali italiane nel migliorarne la capacità competitiva ed il potenziale di creazione di valore. Con più di 1.900 dipendenti e sedi in Italia, Germania, Regno Unito, Svizzera, Austria, Polonia, Lussemburgo, Repubblica Ceca, Ucraina, Albania, Spagna e Romania il Gruppo ha realizzato nel corso del 2022 ricavi totali pari a Euro 266,3 milioni.

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.

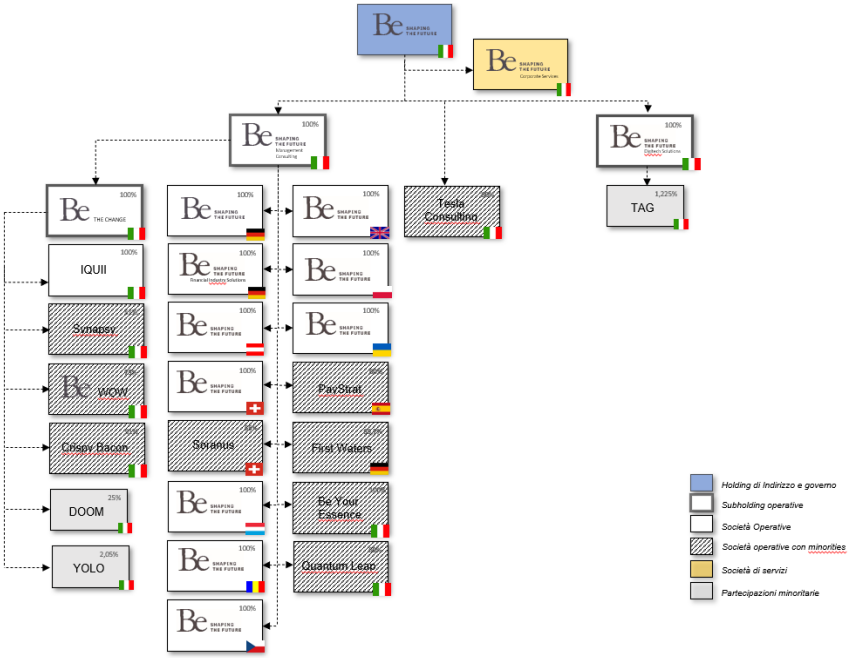
Be Shaping The Future S.p.A. (in breve Be S.p.A.), quotata fino al 28 dicembre 2022 nel Segmento Titoli ad Alti Requisiti (STAR) del Mercato Telematico Azionario (MTA), svolge attività di direzione e coordinamento, ai sensi degli articoli 2497 e seguenti del Codice Civile, nei confronti delle società del Gruppo attraverso attività di controllo e coordinamento nelle scelte gestionali, strategiche e finanziarie delle controllate nonché di gestione e controllo dei flussi informativi ai fini della redazione della documentazione contabile sia annuale che periodica.

Overlord BidCo S.p.A. detiene al 31 dicembre 2022 il 94,69% delle azioni di Be Shaping The future S.p.A.. Overlord Bidco S.p.A è a sua volta detenuta al 100% da Engineering-Ingegneria Informatica S.p.A. Be Shaping The Future S.p.A. è sottoposta a direzione e coordinamento da parte di Overlord BidCo S.p.A.

Di seguito si riporta la struttura del Gruppo Be alla data del 31 dicembre 2022[1].

[1] *Nella struttura del Gruppo non sono inserite, in quanto non rilevanti, la società Paystrat Solutions SL (Pyngo) controllata al 65,26% dalla società Payments and Business Advisors S.L (Paystrat), Firstwaters GmbH, con sede a Vienna, controllata al 100% da Firstwaters GmbH, Crispy Bacon Shpk, controllata al 90% da Crispy Bacon S.r.l..*

Figura 3 – Struttura del Gruppo



5.1 Principali società controllate in Italia ed all'estero

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

- **Dimensioni**: 1.198 addetti al 31 dicembre 2022.
- **Settore di attività prevalente**: Banking, Insurance.
- **Ricavi della linea al 31.12.2022**: 204,7 milioni di euro.
- **Sedi operative**: Roma, Milano, Bologna, Londra, Kiev, Varsavia, Monaco, Vienna, Zurigo, Lussemburgo, Praga, Francoforte, Madrid, Bucarest, Magdeburgo

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

- **Be Management Consulting S.p.A.** (già Be Consulting S.p.A.). Fondata nel 2008, la società opera nel segmento della consulenza direzionale per le Istituzioni Finanziarie. L'obiettivo è affiancare le maggiori Istituzioni Finanziarie europee (c.d. 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 Shaping the Future S.p.A., possiede il 100% del capitale sociale della società.
- **Be Shaping the Future Management Consulting Limited**. Con sede a Londra la

società opera sul mercato inglese ed europeo, focalizzandosi sul segmento della consulenza per i servizi finanziari, con un portafoglio clienti di primario livello sia sul mercato inglese che internazionale. Presenta competenze specialistiche in ambito bancario e finanziario, con particolare riferimento al supporto al mondo dell'innovazione ed ai servizi di pagamento.

- **Be Ukraine LLC**. Costituita a dicembre 2012 con sede a Kiev, svolge attività di consulenza e sviluppo in tema di sistemi di core banking e nelle aree della contabilità e delle segnalazioni bancarie e della "compliance". Be Management Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della Società.
- **Be Shaping the Future, sp zo.o**. Costituita a gennaio 2013 con sede a Varsavia, svolge attività di consulenza e "system integration" in ambito Retail banking, Capital Markets, CRM (Saleforce) e Digital (Backbase). Be Management Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della società.
- **Be Shaping The Future - Performance, Transformation, Digital GmbH**. Società con sede a Monaco di Baviera specializzata nei servizi di consulenza ICT prevalentemente nel mercato tedesco, così come Be Shaping the Future GmbH (ex Targit GmbH) con sede a Vienna e Be TSE Switzerland AG con sede a Zurigo operano nel mercato austriaco e svizzero. Be Management Consulting S.p.A. detiene in ciascuna società il 100,00% del capitale sociale. Nel corso del secondo trimestre la società ha cambiato ragione sociale da Be Shaping the Future GmbH in Be Shaping The Future - Performance, Transformation, Digital GmbH. Inoltre nel corso del secondo trimestre le società Fimas GmbH, società con sede a Francoforte, specializzata nei servizi di consulenza e IT per "asset manager", Borse, "CSD", "clearing house" e banche depositarie, e Confinity GmbH, società operativa nello specifico settore della fornitura ai medesimi clienti di Fimas GmbH di personale in modalità di somministrazione, entrambe partecipate al 100% da Be Management Consulting S.p.A., sono state fuse in Be Shaping The Future - Performance, Transformation, Digital GmbH.
- **Be Shaping the Future Financial Industry Solutions AG**. Società con sede nei pressi di Monaco di Baviera, partecipata al 100,00% da Be Management Consulting S.p.A., è specializzata nella Consulenza e soluzioni IT nel settore pagamenti ed, in particolare, nell'ambito SWIFT. Be Management Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della società.
- **Payments and Business Advisors S.L.** (in breve Paystrat). Società con sede a Madrid, partecipata al 80% da Be Consulting S.p.A., è specializzata nei servizi di "advisory" per gli operatori dell'industria dei pagamenti, in ambiti quali "digital wallet", "loyalty" e "market intelligence". La società detiene una partecipazione in Paystrat Solutions S.L. pari al 65,26%.
- **Tesla Consulting S.r.l.** Società con sede a Bologna, operante nell'ambito "Cyber Security" e "Digital Forensics", è partecipata al 60% dalla Capogruppo (nel corso del quarto trimestre la partecipazione detenuta dalla Be Management Consulting S.p.A.è stata trasferita alla Capogruppo).
- **Be Your Essence S.r.l.** Società benefit e startup innovativa a vocazione sociale con sede a Milano, nasce per offrire alle maggiori realtà pubbliche e private servizi consulenziali in tema di Innovability, è partecipata al 100% da Be Management Consulting S.p.A. Nel corso del quarto trimestre 2022, la partecipazione è stata incrementata dal 60% al 100%.
- **Firstwaters GmbH.** Società di Management Consulting, con sede a Francoforte, è specializzata in progetti di trasformazione della value chain del Corporate & Investment Banking per diverse asset class e strumenti finanziari, opera anche

attraverso la controllata al 100% Firstwaters GmbH con sede a Vienna. Be Management Consulting S.p.A. controlla il Gruppo con una percentuale pari al 85,71%.

- **Soranus AG**. Società di Management Consulting basata in Svizzera con sede a Zurigo, è specializzata nella Financial Industry, è partecipata al 55% da Be Management Consulting S.p.A.
- **Be Shaping the Future SARL** Società costituita nel 2021 con sede a Lussemburgo, nasce per offrire servizi professionali di consulenza organizzativa ed IT. Be Management Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della società.
- **Be Shaping the Future Czech republic s.r.o.** Società costituita nel 2021 con sede a Praga, nasce per offrire servizi professionali di consulenza organizzativa ed IT. Be Management Consulting S.p.A. detiene 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 Management Consulting S.p.A. possiede il 100% del capitale sociale della Società.
- **Quantum Leap S.r.l.** Società con sede a Roma, boutique di consulenza leader in Italia in Trasferimento Tecnologico e Open Innovation, operante da oltre dieci anni come advisor tecnologico per i settori della Ricerca Scientifica e dell'Industria. Be Management Consulting S.p.A. ha acquisito nel corso del secondo trimestre 2022 il 60% del capitale sociale della Società.

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

- **Dimensioni**: 530 addetti al 31 dicembre 2022.
- **Settori di Attività prevalenti**: Banking, Insurance, Energy e Pubblica Amministrazione.
- **Ricavi della Linea al 31.12.2022:** 46,8 milioni di Euro.
- **Sedi operative***:* Roma, Milano, Torino.

Il Gruppo Be opera nel settore **ICT Solutions** attraverso la seguente società controllata:

- **Be Shaping the Future, DigiTech Solutions S.p.A.** Ha l'obiettivo di offrire consulenza specialistica in ambito ICT e servizi di system integration su prodotti/piattaforme proprietarie o di soggetti terzi leader di mercato. Negli anni scorsi particolare attenzione è stata dedicata alle nuove architetture tecnologiche che hanno caratterizzato l'attuale processo di digitalizzazione delle principali Banche e Assicurazioni in Italia dove sono state maturate esperienze distintive nella realizzazione di sistemi di front end in ottica di multicanalità, sistemi di Back end di controllo e governo di impresa (specie nel settore assicurativo vita grazie ad un sistema proprietario tra i leader di mercato) e piattaforme "Data & Analytics". Il mercato di riferimento è quello delle Banche e Assicurazioni a cui sono affiancati in misura più marginale il settore delle utilities e l'industria delle piccole/medie aziende. Sono attive allo stato collaborazioni e partnership con alcuni dei principali "player" di riferimento dell'industria ICT e con alcune selezionate fintech e insurtech. Be Shaping the Future S.p.A., possiede il 100% del capitale sociale della Società.

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

- **Dimensioni**: 152 addetti al 31 dicembre 2022
- **Settori di Attività prevalenti**: Banking, Insurance, Energy e Pubblica Amministrazione.
- **Ricavi della Linea al 31.12.2022**: 14,8 milioni di Euro
- **Sedi operative***:* Roma, Milano, Predazzo, Bolzano, Marostica, Tirana.

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

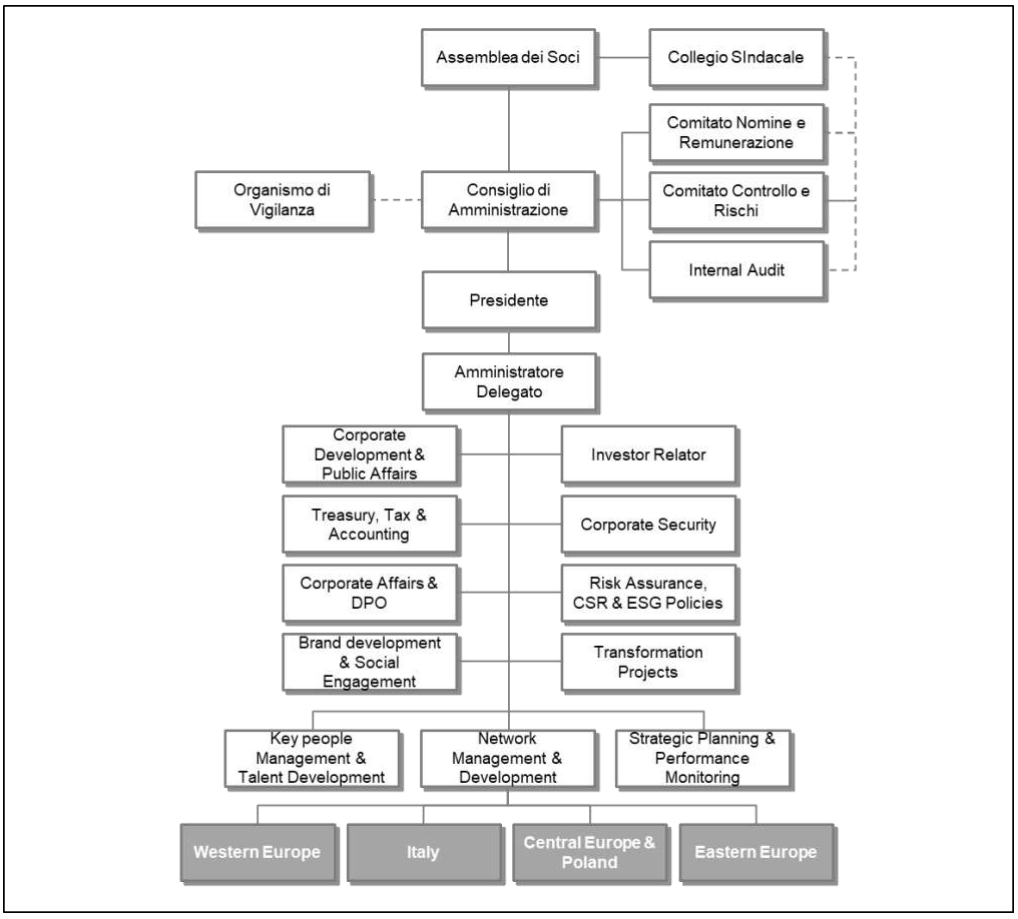
- **Be TheChange S.r.l.** Società costituita nel 2021 con sede a Milano, rivestirà nel breve termine il ruolo di holding del polo "Digital" Engagement del Gruppo. Be Management Consulting detiene il 100% del capitale sociale della società. Nel corso del quarto trimestre 2022 la partecipazione detenuta dalla Capogruppo è stata trasferita alla Be Management Consulting S.p.A..
- **Iquii S.r.l.** Costituita nel 2011, è specializzata nello sviluppo di soluzioni digital, web e mobile con particolare attenzione ai temi della system integration, della user e customer experience e dello sviluppo di nuovi modelli di revenue. Be the Change S.r.l detiene il 100% del capitale sociale della società.
- **Be World of Wonders S.r.l.**. Costituita a marzo 2022 a seguito dell'approvazione del progetto di Scissione parziale non proporzionale e asimmetrica della società controllata Doom S.r.l a favore della neocostituita Società, di cui il 75% del capitale sociale è detenuto dalla Capogruppo e il 25% dalla ZDF S.r.l.. La scissione ha comportato l'assegnazione a favore di Be World of Wonders S.r.l delle attività relative al segmento di business i cui clienti target di riferimento sono le società bancarie, finanziarie e assicurative. A seguito della scissione Be S.p.A. continua ad avere una partecipazione minoritaria del 25% nella Doom S.r.l post scissione. Nel corso del secondo trimestre 2022 la partecipazione è stata ceduta dalla Capogruppo alla Be the Change S.r.l..
- **Crispy Bacon S.r.l.** Società con elevata specializzazione nel design UX/UI, nello sviluppo web-mobile e nelle infrastrutture cloud, con sede a Marostica, Milano e Tirana realizza il 60% dei ricavi nell'industria dei servizi finanziari, è partecipata al 51% dalla Be Shaping the Future S.p.A. Crispy Bacon Holding S.r.l detiene il 100% di Crispy Bacon S.r.l. ed il 90% di Crispy Bacon Shpk (con sede a Tirana), il cui rimanente 10% è detenuto da soci terzi locali. Nel corso del mese di aprile 2022, la società Crispy Bacon S.r.l. è stata oggetto di fusione per incorporazione nella società Crispy Bacon Holding S.r.l. con effetti civilistici a partire dal mese di aprile 2021 e contabili e fiscali retroattivi al 1 gennaio 2022. La società Crispy Bacon Holding S.r.l. ha poi cambiato ragione sociale in Crispy Bacon S.r.l.. Nel corso del secondo trimestre 2022 la partecipazione pari al 51% del capitale sociale è stata ceduta dalla Capogruppo alla Be the Change S.r.l..
- **Synapsy S.r.l.** Società leader nel mercato della Live Communication & Events Management in Italia, con sede a Milano e un team di 20 professionisti, è specializzata nella ideazione di format originali e realizzazione di progetti di comunicazione integrata. Be Management Consulting S.p.A. ha acquisito nel corso del secondo trimestre 2022 il 51% del capitale sociale della Società.

5.2 La Capogruppo

La capogruppo, denominata Be Shaping the Future 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:

Figura 4 – Organizzazione della Capogruppo



In linea generale possono essere distinte: "Funzioni di Staff" volte ad 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 La trasformazione del Gruppo

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 266,3 Milioni di euro nel 2022.

I principali step di evoluzione 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;
- 2019, acquisizione del 60% di Tesla Consulting in Italia. Approvazione e presentazione alla comunità finanziaria delle linee guida e dei target del Piano Industria 2020-2022;
- 2020, acquisizione del 51% di Dream of Ordinary Madness (Doom) Entertainment e del 51% di Human Mobility in Italia. Implementazione del progetto di "Rebranding & Positioning".
- 2021, acquisizione del 86% di Firstwaters in Germania, del 60% di Be Your Essence s.r.l in Italia, del 55% di Soranus AG in Svizzera, del 51% di Crispy Bacon s.r.l in Italia. Acquisizione dell'intero capitale di Be GmbH, di Iquii s.r.l, di Juniper Extensible Solutions s.r.l. di Fimas GmBH. Acquisizione di una ulteriore quota del 20% di Paystrat. Avvio delle controllate Be Shaping the Future Czech republic s.r.o. in Repubblica Ceca e di Be Shaping the Future SARL in Lussemburgo. Messa in liquidazione della società Human Mobility S.r.l. Riorganizzazione delle partecipazioni delle controllate operative in Germania, Austria e Svizzera con trasferimento dalla sub-holding tedesca Be Shaping The Future GmbH di Monaco di Baviera alla società italiana Be Shaping The Future Management Consulting SpA.
- 2022: acquisizione del 51% del capitale sociale di Synapsy S.r.l., una delle società leader nel mercato della Live Communication & Events Management in Italia, e del 60% del capitale sociale di Quantum Leap S.r.l., boutique di consulenza leader in Italia in Trasferimento Tecnologico e Open Innovation.

- Con decorrenza 26 settembre 2022, Overlord Bidco S.p.A. ha acquisito il 51,2% del capitale sociale di BE Shaping the Future S.p.A.. Successivamente in data 28 dicembre 2022 si è conclusa l'Offerta Pubblica d'Acquisto Obbligatoria promossa ai sensi degli art. 102 e 106, comma 1, del TUF sulla totalità delle azioni di BE Shaping the Future S.p.A., divenendo così Overlord Bidco S.p.A. detentore del 100% del capitale sociale di BE Shaping the Future S.p.A.

Il Gruppo Be resterà focalizzato nei servizi ai principali istituti finanziari a rilevanza sistemica, alle banche Tier 1 e ai maggiori circuiti di pagamento internazionali, completando e supportando le proposizioni di valore del gruppo Engineering nel mercato financial institutions. L'acquisizione di Be è utile altresì a consolidare il ruolo di Engineering come digital enabler strategico, integrando l'offering e le competenze nel mercato financial institutions di entrambe le realtà, che continueranno a mantenere un elevato livello di autonomia e una posizione di mercato differenziata e specializzata, orientata rispettivamente a fornire servizi di management consulting connessi ai più moderni processi di Digital Transformation, nonché di soluzioni e competenze distintive grazie ad alleanze ed accordi con primari vendor internazionali.

5.4 Correttezza e responsabilità: Codice etico, modelli e sistemi 231 e 262

Nel convincimento che l'etica nella conduzione degli affari sia da perseguire congiuntamente al successo dell'impresa ed alla riduzione del rischio, il Gruppo al fine di accrescere il valore per gli azionisti e sviluppare le competenze e la crescita professionale delle proprie risorse umane conforma la propria attività interna ed esterna al rispetto dei principi di trasparenza, correttezza, impegno professionale e rigore morale 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. Il Codice Etico è 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.

Il Gruppo Be, in ottemperanza al D. Lgs. nr. 231/2001, ha inoltre implementato, per l'ambito italiano per le società per le quali ne era prevista l'adozione, 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;
- reati tributari.

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. La figura del Dirigente Preposto è rimasta in carica fino al 31 dicembre 2022.

5.5 Il sistema di controllo e gestione dei rischi

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 «SCIGR») è conforme ai principi contenuti nel Codice di Autodisciplina - in vigore fino al 31 dicembre 2022. Il SCIGR è costituito da un insieme di regole, procedure e strutture organizzative volte a contribuire in modo proattivo – attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi – alla salvaguardia del patrimonio sociale del Gruppo Be, 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 SCIGR 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 siamo 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 SCIGR, che sovraintende alla funzionalità del sistema di controllo interno, nonché coordina tutti i soggetti coinvolti nel SCIGR;
- 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 SCIGR;

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

Si riporta inoltre che, nell'ambito della direttiva europea sul Whistleblowing entrata in vigore il 17 dicembre 2021, a marzo 2022 è stata diffusa alle società del Gruppo Be la policy sul Whistleblowing.

5.6 Qualità e soddisfazione del Cliente

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.

Oltre ad avere team operativi impegnati a diretto contatto con il cliente, i nostri manager e Partner Dirigenti assicurano il controllo di qualità della delivery attraverso un colloquio quasi giornaliero con la clientela al fine di garantire il miglior servizio, mettendo tempestivamente in atto azioni correttive qualora il servizio non corrisponda al livello atteso 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.

5.7 Innovazione, ricerca e sviluppo

Da sempre, l'attività di sviluppo del Gruppo Be è stata mirata a consolidare i rapporti con i propri clienti, sviluppare per gli stessi nuove forme di business e acquisire nuova clientela. Le principali attività di sviluppo consistono nello sviluppo delle piattaforme tecnologiche di proprietà del Gruppo Be. Il Gruppo Be proseguirà ad investire in sviluppo pianificando anche altre opportunità progettuali. Tali nuove iniziative saranno finalizzate ad ampliare la propria

offerta realizzando piattaforme tecnologiche per l'erogazione dei propri servizi alla propria clientela di appartenenza.

5.8 Fornitori ed acquisti di servizi professionali

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 degli adempimenti di legge in materia di protezione dei dati personali;
- il rispetto del modello di organizzazione e del codice etico del Gruppo Be.

5.9 Custodia e tutela dei dati

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, e sta consolidando 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.

In continuità con quanto effettuato a partire dal 2019 si è provveduto ad un puntuale aggiornamento delle informative GDPR, a seguito del quale sono state integrate ed implementate contenutisticamente tutte le informative e/o procedure in materia di trattamento dei dati oggi utilizzate dalle varie legal entity di Gruppo a decorrere dalla fase di colloquio sino all'assunzione del personale. In fase di assunzione, infatti, si rende noto a tutti i futuri dipendenti un codice di condotta sulla riservatezza e conservazione dati. Il Gruppo Be, inoltre, garantisce a tutti i dipendenti una formazione specifica, continuativa ed obbligatoria, sui temi GDPR.

La società Be Shaping the Future SpA, ha attuato, altresì, le previsioni del Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 «relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione d tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE (Regolamento generale sulla protezione dei dati)» (GDPR) mediante la nomina del Responsabile della protezione dei dati personali (di seguito, il "DPO"), di cui all'art. 37(6) GDPR, pur non essendo normativamente obbligata a procedervi ex art. 37 (1) GDPR.

Al fine di adottare un approccio prudenziale nel garantire la maggiore protezione possibile per i diritti degli interessati, nel Gruppo è presente la funzione del DPO. Successivamente all'operazione societaria che oggi vede Overlord BidCo S.p.A- partecipata al 100% da Engineering Ingegneria Informatica S.p.A- detentrice del 100% del capitale sociale di Be Shaping The Future S.p.A, il Gruppo Be ha formalizzato la nomina quale DPO il DPO della Capogruppo Engineering Ingegneria Informatica S.p.A.

Ad oggi tutte le legal entity del Gruppo Be site nel territorio italiano hanno provveduto a formalizzare la nomina del DPO come sopra.

Quanto ai profili di security, il Gruppo Be dispone di 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
- indirizzare la formazione specifica sul tema della Cyber Security, anche attraverso campagne specifiche.

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

- l'utilizzo di data center di provider esterni dotati di certificazione ISO 9001 per la qualità dei principali processi aziendali e di certificazione ISO 27001 per i servizi di datacenter, a garanzia della sicurezza dei dati e delle informazioni che sono accessibili esclusivamente a persone autorizzate;
- l'utilizzo di data center dotati di dispositivi di sicurezza fisica (i.e. antincendio, antiallagamento,…) all'avanguardia;
- l'utilizzo di data center con continuità operativa dell'erogazione dell'energia elettrica e delle
- infrastrutture di rete locale;
- l'accesso alle sedi del Gruppo Be protetto da sistemi di sicurezza degli accessi fisici;
- la protezione dell'hardware aziendale con antivirus e anti-ransomware;
- l'accesso di ogni utente che viene riconosciuto esclusivamente attraverso le proprie credenziali di accesso al pc a dominio 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;
- l'applicazione sicura della modalità di lavoro "smart working" attraverso accessi VPN e sistemi di videoconferenza in cloud
- l'effettuazione di test periodici di vulnerability e di tutte le attività volte a mantenere aggiornati i sistemi di sicurezza
- l'implementazione di un SOC – Security Operations Center "in house" presso la società Tesla Consulting appartenente al Gruppo.

È in corso una attività di omogeneizzazione delle tecnologie di sicurezza del Gruppo a cui seguirà una fase di centralizzazione delle operations.

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. Tale codice continua ad essere aggiornato ed è oggetto di formazione specifica.

Nel corso del 2022 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.

Il Gruppo Be ritiene che solamente l'utilizzo di prodotti all'avanguardia, di un approccio integrato distintivo ed innovativo sui sistemi di sicurezza e di 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.

Al fine di rafforzare le competenze sul tema sicurezza e soddisfare una crescente domanda di servizi specialistici, già nel corso del 2019, il Gruppo Be ha acquisito il 60% di Tesla Consulting, che offre servizi di consulenza ed informatici ad alto potenziale tecnologico sulle tematiche di Cyber Security, Digital Forensics ed Incident Response. Nel corso del quarto trimestre la partecipazione detenuta dalla Be Management Consulting S.p.A.è stata trasferita alla Capogruppo.

6 Valore economico

6.1 Risultati economico-finanziari

Il Gruppo Be ha chiuso l'esercizio 2022 con un valore della produzione pari a Euro 266,3 milioni rispetto a Euro 235,3 milioni nel 2021 (+13,2%). Il totale dei ricavi realizzato dalle controllate estere si attesta a Euro 123,4 milioni (pari al 46,4% del totale dei ricavi di Gruppo), rispetto al totale dei ricavi pari ad Euro 103,6 milioni al 31 dicembre 2021 (44,0% del totale dei ricavi di Gruppo).

Tabella 2- Principali indicatori economici

(valori in migliaia di euro)	**FY 2022**	**FY 2021**	**FY 2020**	**FY 2019**
Valore della produzione	266,3	235,3	178,8	152,3
EBITDA	22,0	37,1	28,4	25,9
EBIT	6,7	20,6	14,6	12,2
Risultato ante imposte	4,1	18,8	13,3	11,1
Risultato netto	(0,9)	11,6	8,0	6,1

6.2 Imposte: approccio alla fiscalità

Il Gruppo Be è consapevole che il rispetto delle leggi e delle normative fiscali applicabili contribuisce alla sostenibilità dei paesi in cui opera. Ogni società del Gruppo è quindi tenuta a rispettare la legislazione locale emessa da ciascuna giurisdizione fiscale.

Il Gruppo, pur ponendo una particolare attenzione alla compliance normativa, non ha ritenuto necessario dotarsi di uno specifico sistema di pianificazione fiscale e risk management, poiché ritiene che gli obblighi fiscali siano la diretta conseguenza dei risultati ottenuti in ogni nazione in cui opera, senza che sia necessaria la definizione di una specifica "Tax Policy".

Al fine di limitare i rischi generati da una non corretta interpretazione dei regolamenti fiscali locali e da relativi fraintendimenti, non è presente un organo centrale di governo in materia fiscale all'interno del Gruppo che è invece demandata alla singola Società.

A livello locale è infatti previsto che i Finance Manager (ove presenti) oppure i CEO di ogni società del Gruppo, facciano riferimento a consulenti fiscali esterni di elevata professionalità di primari studi fiscali al fine di accedere alle migliori competenze disponibili per le attività fiscali locali ed essere aggiornati ed assistiti puntualmente sull'evoluzione della legislazione nel singolo paese in cui il Gruppo opera.

Il fatto di accedere a professionalità di livello elevato consente di mitigare il rischio di errori o cattiva gestione con conseguenti oneri imprevisti, danni finanziari e/o reputazionali.

A livello centrale vengono in ogni caso definite le regole riguardanti i prezzi di trasferimento tra società attraverso una specifica policy di Transfer Pricing: i servizi tipicamente scambiati tra società del Gruppo riguardano consulenze su progetti condivisi, servizi amministrativi, ribaltamento costi ecc.. Sempre per quanto riguarda il Transfer Pricing, si segnala che la Holding e le Sub holding italiane hanno aderito dal 2016 al regime premiale disciplinato dall'articolo 1, comma 6 del D.Lgs. 471/1997, predisponendo annualmente la documentazione individuata dal provv. AdE 29.9.2010 (Master files e Country specific files). Inoltre le società del perimetro italiano aderiscono usualmente, quando ne ricorrono i requisiti, al consolidato fiscale nazionale.

I rischi connessi alla fiscalità vengono inoltre monitorati attraverso il modello organizzativo richiesto dal D.lgs. 231/01 con una specifica sezione sui reati tributari.

La Capogruppo non ha obblighi di legge di predisporre e presentare annualmente una rendicontazione paese per paese (Country-by-Country Reporting) in quanto il fatturato consolidato conseguito dal Gruppo Be nei periodi d'imposta 2022 è inferiore ai 750 milioni di euro per anno.

Si segnala inoltre che, per quanto riguarda lo scambio automatico obbligatorio di informazioni dei meccanismi transfrontalieri soggetti all'obbligo di notifica (c.d. DAC6), il Gruppo ha predisposto una specifica policy al fine di garantire i necessari controlli periodici.

Al 31 dicembre 2022 il Gruppo non possiede società situate nei cosiddetti "paradisi fiscali" o in paesi a tassazione diretta o indiretta ridotta.

7 Aspetti sociali

7.1 Il capitale umano

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 2022 è pari a 1.934 rispetto a 1.781 del 2021. Il personale è principalmente concentrato in Italia.

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 attuare le opportune azioni migliorative.

La percentuale di risorse di genere femminile è pari al 31%, in continuità con il 2021. Nonostante la percentuale registrata, il livello di impiego del genere femminile risulta in ogni caso significativo considerando il settore di appartenenza storicamente considerato principalmente maschile.

Tabella 3- Principali indicatori sul capitale umano

		2022	2021	2020	2019
Numero totale nuovi assunti		594	698	488	456
Numero nuovi assunti sotto i 30 anni		239	304	195	225
Distribuzione dipendenti per genere in %	Donne	31%	32%	32%	34%
	Uomini	69%	68%	68%	66%
Distribuzione dipendenti per fascia d'età in %	< 30 anni	27%	27%	26%	25%
	30-50 anni	60%	59%	61%	58%
	> 50 anni	13%	14%	13%	17%

7.2 L'occupazione

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 2022 il Gruppo Be ha visto un flusso di entrate, comprensivo di assunzioni ed acquisizioni di nuove aziende per un totale di 594 persone sull'intera Europa di cui circa il 40% è rappresentato da nuovi assunti di età inferiore ai 30 anni.

Circa l'85% delle risorse del Gruppo Be riceve una valutazione periodica delle performance che, nelle principali legal entity, prevede la preparazione di schede qualitative e quantitative con il quale il dipendente viene valutato sia in termini "prestazionali" che di accrescimento delle competenze e di sviluppo del profilo professionale secondo un approccio meritocratico. In alcuni casi il processo annuale prevede inoltre una valutazione intermedia infrannuale e/o al termine del progetto nel quale la singola risorsa è ingaggiata.

7.3 Diversità e pari opportunità

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 indipendentemente dal genere.

Nel 2022 nel gruppo Be sono in forze 568 dipendenti di genere femminile e pari al 31% del numero totale di dipendenti del Gruppo

A partire dal 2019 è stata inoltre adottata una specifica politica in materia di diversità del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo e del Collegio Sindacale al fine di promuovere la responsabilità sociale d'impresa in termini di inclusione, integrazione e non discriminazione.

7.4 Formazione e sviluppo del personale

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.

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

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 2022 sono state erogate nel Gruppo circa 18.000 ore di formazione. La diminuzione delle ore di formazione è principalmente ascrivibile a Be Digitech Solutions S.p.A. per un sensibile calo della formazione del personale Junior, a fronte di una riduzione del ricorso al contratto di apprendistato in assunzione, e al termine della tracciatura della formazione cosiddetta 'decentrata' ovvero autoformazione e formazione on the job assegnata dal management senza accordi preventivi HR. Sono altresì diminuite le iniziative 'Tech Talks' curate dai Leaders interni (2003 ore del 2021 a 761 ore del 2022).

Si segnala inoltre che nel 2022, è tornato in presenza il corso internazionale specifico per Manager e Senior Consultant che ha visto la partecipazione di 71 risorse da 9 società del gruppo provenienti da 6 paesi europei.

Tabella 4- Principali indicatori sulla formazione

	2022	2021	2020	2019
Ore di formazione totali	18.148	24.579	30.228	19.866
Ore medie di formazione per dipendente	10	14	21	15

7.5 Salute, sicurezza e benessere del personale

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.

Alle misure di carattere generale per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus negli ambienti di lavoro, previste dai Protocolli e dalle disposizioni governative, ed al ricorso allo smart working quale modalità principale di svolgimento della prestazione lavorativa per ca. il 100% dei dipendenti, il Gruppo Be ha deciso mantenere operativa per il 2022 anche l'iniziativa denominata "We take care of our People" per la tutela del proprio capitale umano, che prevede di effettuare, prima dell'accesso alle sedi aziendali, la prenotazione del posto di lavoro attraverso l'APP Be Office scaricabile sui portali App Store (IOS) e Google Play (Android).

In relazione alle incertezze derivanti dal conflitto in corso tra Russia ed Ucraina, si ricorda che il Gruppo Be ha una propria presenza in Kiev attraverso la propria controllata Be Ukraine. La società opera verso le filiali di primari Istituti Internazionali, con circa 40 dipendenti diretti. Nonostante, allo stato le attività ordinarie continuino senza soluzione di continuità, il Gruppo aveva predisposto a Varsavia un punto di contatto di supporto logistico, di accoglienza e primosupporto per i dipendenti ucraini ed i loro famigliari che decidano di lasciare il paese.

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. Tra le azioni messe in campo dalle Società estere più grandi si segnalano interventi volti al benessere dei dipendenti, tra le quali:

- Contributi per attività motorie;
- Supporto psicologico;
- Counselling sul corretto rapporto tra vita privata e lavorativa.

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: investitori, clienti, dipendenti, comunità locali 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 al mercato dei capitali le 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) e 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 la comunità nazionale ed internazionale degli investitori, rappresentando i razionali sui quali si fonda il valore dell'azienda;
- rappresentare il punto di contatto tra il Management e la investment community - corporate brokers, analisti sell-side e buy-side, fondi, società di investimento e professionisti del settore;
- predisporre le comunicazioni periodiche per il mercato dei risultati trimestrali, semestrali ed annuali, contribuendo in particolare a fornire al mercato la chiave di lettura dell'andamento di periodo;
- curare la predisposizione di supporti e materiali (presentazioni, sezioni del website, lettere periodiche agli azionisti, ecc.) atti a rappresentare al meglio l'attività dell'azienda in coordinamento con la funzione Brand Development & Social Engagement;
- partecipare insieme al Management a eventi, conferenze, earnings call, incontri, 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.

La funzione "Legal Affairs" provvede inoltre a mantenere aggiornati i registri e gli elenchi delle informazioni obbligatorie previste dalla normativa assicurando il corretto trattamento e

la tempestiva divulgazione delle informazioni di natura privilegiata, obbligatoria e di 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 "Brand Development & Social Engagement", 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 "Brand Development & Social Engagement" 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;
- verificare l'adeguatezza dei materiali e dei supporti ad uso del Gruppo in termini di efficace valorizzazione del Brand;
- identificare le occasioni di promozione del Brand sui canali social volte a dare evidenza delle attività del Gruppo in tema di sostenibilità;
- valutare e coordinare le iniziative di sponsorizzazione in coerenza con il posizionamento del "Brand";
- predisporre e curare la manutenzione del 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.

7.8 Supporto alla comunità

Alla luce della continua escalation dei combattimentie della conseguente emergenza umanitaria che dal mese di febbraio u.s. attanaglia l'Ucraina, il Gruppo Be unitamente a Per Milano, nel mese di marzo 2022, ha lanciato una campagna specifica di fundraising denominata "BeApM 4Ukraine" rivolta ai dipendenti di tutto il Gruppo Be in relazione al conflitto in corso tra Russia e Ucraina. Be e Per Milano hanno individuato Polish Humanitarian Action (PAH) quale ente cui devolvere il ricavato della raccolta fondi. Nel mese di giugno 2022 è stato versato l'importo complessivo di euro 38.930 in favore di PAH con l'obiettivo di dare un sostegno concreto alla popolazione ucraina costretta a lasciare le proprie case in cerca di un riparo più sicuro.

Il Gruppo Be si è inoltre impegnata a finanziare l'iniziativa "Artemisia" promossa da Fondazione Somaschi Onlus. Le attività progettuali sono state avviate nel mese di dicembre 2022 in concomitanza con la giornata internazionale dei diritti delle persone affette da disabilità e si concluderanno nel corso della settimana dedicata al contrasto della violenza contro le donne (25 novembre 2024).

8 La performance ambientale del Gruppo Be

Il Gruppo Be essendo classificato come operatore dei servizi professionali nell'industria finanziaria registra principalmente, come perimetro di attività ad impatto ambientale le attività amministrative e generiche di ufficio, da cui deriva il consumo di carta e di energia;

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

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: attualmente le dichiarazioni dei rimborsi spese per le società italiane sono digitalizzate ed in parte automatizzate nel ciclo di approvazione;
- digitalizzazione della documentazione dei Consigli di Amministrazione di Gruppo attraverso l'utilizzo di tablet dedicati alle riunioni del Consiglio.

Il 2022 è stato caratterizzato da un ritorno all'operatività in ufficio dopo la situazione Covid-19 che aveva generato un ricorso massivo allo smartworking. L'aumento nel consumo di carta è dovuto sia al rientro al lavoro nelle sedi sia all'ampliamento del perimetro di calcolo dovuto all'acquisizione di nuove legal entity.

Tabella 5- Materiali utilizzati per peso o volume: Carta*

Kg	2022	2021	2020	2019
Italia	1.153	872	993	2.420
di cui attività Back Office services	-	-	-	-
di cui altre attività	*1.153*	*872*	*993*	*2.420*
Estero	520	549	478	1.168
Gruppo	**1.673**	**1.420**	**1.470**	**3.588**

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

8.2 Consumi energetici

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, oltre alla introduzione di centraline ed interruttori intelligenti di accensione e spegnimento delle luci).

Il 2022 è stato caratterizzato dal rientro in ufficio e l'intensità energetica, espressa in KWh per mq, è aumentata dell'8% rispetto al 2021 seppur allo stesso livello del 2020.

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.

Tabella 6- Intensità energetica (da consumi di energia elettrica) *

kWh	2022	2021	2020	2019
Italia	424.592	373.325	402.850	460.415
di cui attività ramo Back Office services	-	-	-	*44.596*
di cui altre attività	*424.592*	*373.325*	*402.850*	*415.820*
Estero	309.870	284.358	264.892	395.545
Gruppo	**734.462**	**657.683**	**667.742**	**855.960**

kWh per mq				
Italia	31	49	52	57
di cui attività ramo Back Office services	-	-	-	30
di cui altre attività	31	49	52	63
Estero	45	58	65	97
Gruppo	**57**	**53**	**57**	**70**

**i dati di consumo elettrico riguardano l'intero perimetro del Gruppo Be ad esclusione delle società Be TSE Switzerland AG, Be Think Solve Execute RO S.r.l., Be the Change S.r.l. Be Shaping the Future SARL (Lussemburgo) e Be Shaping the Future Czech republic s.r.o. poiché non rilevanti nel fornire una rappresentazione delle attività di impresa e non includono inoltre le postazioni in affitto presso fornitori terzi che prevedano una occupazione inferiore ai 25mq per singola location. Contengono stime basate sulle serie storiche precedenti a causa della mancanza dei dati di consuntivo del fornitore alla data di predisposizione del presente documento.*

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 quanto riguarda la flotta delle auto aziendali del Gruppo, che è quasi totalmente concentrata in Italia, già dal 2019 è stato avviato un programma di transizione ecologica sostituendo progressivamente le vetture più inquinanti, alimentate da combustibili fossili, con auto ibride plug-in ed elettriche a minore impatto emissivo.

8.4 Emissioni ambientali

Per la natura dei servizi forniti le emissioni di CO2e generate dal Gruppo Be derivano principalmente dalle attività di ufficio e amministrative del Gruppo nonché dai viaggi del personale.

Le emissioni di CO2e derivanti dal consumo elettrico, calcolate con il metodo Market-Based, hanno registrato un aumento nel corso dell'ultimo anno pari al 15% principalmente dovuto al rientro in ufficio dopo la situazione pandemica e all'aumento del perimetro di riferimento. La composizione del mix energetico utilizzato per la produzione dell'energia elettrica venduta da parte dei provider del Gruppo è invariata rispetto al 2021.

Tabella 7- Intensità emissiva *

Emissioni t (CO2e)– Market Based	2022	2021	2020	2019
Italia	115	101	112	158
di cui attività ramo Back Office services	-	-	-	22
di cui altre attività	115	101	112	136
Estero	111	95	98	226
Gruppo	**226**	**197**	**210**	**383**

Emissioni t (CO2) – Location Based				
Italia	76	70	81	116
di cui attività ramo Back Office services	-	-	-	16
di cui altre attività	76	70	81	100
Estero	82	74	81	155
Gruppo	**163**	**144**	**161**	**272**

Emissioni Kg (CO2e) – Market Based** Kg per mq	2022	2021	2020	2019
Italia	14	13	15	20
di cui attività ramo Back Office services	-	-	-	15
di cui altre attività	14	13	15	21
Estero	23	19	24	55
Gruppo	**18**	**16**	**18**	**31**

Emissioni Kg (CO2e) – Market Based Kg per kWh				
Italia	0,5	0,3	0,3	0,4
di cui attività ramo Back Office services	-	-	-	0,5
di cui altre attività	0,5	0,3	0,3	0,3
Estero	0,5	0,3	0,4	0,6
Gruppo	**0,5**	**0,3**	**0,3**	**0,4**

**Le emissioni sono state calcolate con i due metodi distinti Location-based e Market-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 – European Residual Mixes 2020 (Ver.1.0, 2021-05-31); Terna (2019) - Tabella dei confronti internazionali; per l'Ucraina, il dato è espresso in anidride carbonica equivalente per il 2019, mentre il dato relativo al 2020-2022 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. Il fattore di emissione utilizzato per il calcolo delle emissioni di scope2 Location Based è: Terna (2019) - 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. I dati di consumo del 2019 e del 2020 sono stati riperformati rispetto alle precedenti DNF sulla base di migliori informazioni relative all'Electricity Mix comunicato dal fornitore di energia elettrica.*

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

9 Ulteriori indicatori di performance

Tabella 8- Composizione del personale per tipologia di contratto e genere

	2022*	2021	2020	2019
Contratti Full-Time	1.770	1.690	1.379	1.245
di cui relativi a pesonale di genere femminile in %	*29%*	*30%*	*30%*	*32%*
Contratti Part-Time	86	91	69	75
di cui relativi a pesonale di genere femminile in %	*71%*	*67%*	*70%*	*69%*
Contratti Full-Time	**1.856**	**1.781**	**1.448**	**1.320**
Totale Gruppo	1.770	1.690	1.379	1.245

** i dati non includono 78 risorse di Be Think Solve Execute RO S.r.l.*

Tabella 9- Composizione del personale per tipologia famiglia professionale e genere*

	2022**			2021			2020		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Management partners	67	11	78	66	14	80	47	9	56
Managers	202	79	281	165	66	231	118	43	161
Senior Staff	433	157	590	398	151	549	326	111	437
Professional Staff	544	198	742	543	236	779	459	206	665
Company/Administrative Staff	43	122	165	42	100	142	32	97	129
Totale	**1.288**	**568**	**1.856**	**1.214**	**567**	**1.781**	**982**	**466**	**1.448**

** A causa delle restrizioni dei Data Protection Act locali di Germania, Austria e Svizzera alcune informazioni di dettaglio del 2021 e del 2022 dalle quali potessero essere desunte informazioni private del singolo dipendente non sono state comunicate. Per questo motivo alcuni dettagli 2021 e del 2022 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.*

*** i dati non includono 78 risorse di Be Think Solve Execute RO S.r.l.*

Tabella 10- Percentuale di personale coperto da contratti collettivi

	2022*	2021	2020	2019
Personale coperto da contratti collettivi in %	68%	72%	76%	77%
Italia	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*
Estero	*9%*	*15%*	*16%*	*21%*

** i dati non includono 78 risorse di Be Think Solve Execute RO S.r.l.*

Tabella 11- Dipemdenti con disabilità

	2022	2021	2020	2019
Uomini	21	18	15	18
Donne	17	13	12	16
Totale	**38**	**31**	**27**	**34**

Tabella 12- Assunzioni per genere e età

N. persone	2022	2021	2020	2019
Uomini	435	493	322	318
Donne	159	205	166	138
Totale	**594**	**698**	**488**	**456**
< 30 anni	239	304	195	225
30 - 50 anni	341	357	261	217
> 50 anni	14	37	32	14
Totale	**594**	**698**	**488**	**456**

Tabella 13- Infortuni sul lavoro

	2022	2021	2020
Uomini	1	0	0
Donne	0	0	1
Totale	**1**	**0**	**1**

Tabella 14- Percentuale di lavoratori che ricevono regolare valutazione sulle performance e sullo sviluppo professionale

	2022	2021	2020	2019
Management partners	82%	84%	80%	62%
Managers	95%	95%	94%	87%
Senior Staff	87%	91%	96%	87%
Professional Staff	79%	79%	75%	70%
Company/Administrative Staff	90%	90%	88%	87%
Totale	**85%**	**86%**	**85%**	**74%**

Tabella 15- Ore medie di formazione erogate per figura professionale

	2022	2021	2020	2019
Management partners	4	6	6	7
Managers	9	12	11	8
Senior Staff	9	11	14	11
Professional Staff	13	19	33	25
Company/Administrative Staff	-	-	-	-
Ore medie di formazione per dipendente	**10**	**14**	**21**	**15**

Tabella 16- Numero di reclami documentati relativi a violazione della Privacy e alla perdita dei dati dei consumatori

	2022	2021	2020	2019
Numero di reclami ricevuti da parti esterne	0	0	0	0
Numero di furti e perdite di dati dei clienti	0	0	0	0

Indice delle figure

Figura 1 - Single Materiality 10
Figura 2 - Double Materiality 11
Figura 3 – Struttura del Gruppo 13
Figura 4 – Organizzazione della Capogruppo 17

Indice delle tabelle

Tabella 1- Indicatori di sintesi 6
Tabella 2- Principali indicatori economici 26
Tabella 3- Principali indicatori sul capitale umano 27
Tabella 4- Principali indicatori sulla formazione 28
Tabella 5- Materiali utilizzati per peso o volume: Carta* 33
Tabella 6- Intensità energetica (da consumi di energia elettrica) * 33
Tabella 7- Intensità emissiva * 34
Tabella 8- Composizione del personale per tipologia di contratto e genere 35
Tabella 9- Composizione del personale per tipologia famiglia professionale e genere* 36
Tabella 10- Percentuale di personale coperto da contratti collettivi 36
Tabella 11- Dipemdenti con disabilità 36
Tabella 12- Assunzioni per genere e età 36
Tabella 13- Infortuni sul lavoro 37
Tabella 14- Percentuale di lavoratori che ricevono regolare valutazione sulle performance e sullo sviluppo professionale 37
Tabella 15- Ore medie di formazione erogate per figura professionale 37
Tabella 16- Numero di reclami documentati relativi a violazione della Privacy e alla perdita dei dati dei consumatori 37