



Resoconto Intermedio di Gestione
al 31 marzo 2019

Indice dei contenuti

Relazione Intermedia sulla Gestione al 31 marzo 2019

| | |
|---|----|
| Organi Sociali | 3 |
| Dati economico-finanziari di sintesi | 4 |
| Struttura del Gruppo e Azionariato | 5 |
| Modello di Business ed Aree di attività | 6 |
| Criteri di redazione | 9 |
| Informazioni sull'andamento della Gestione | 11 |
| Altre informazioni | 20 |
| Eventi successivi al 31 marzo 2019 ed evoluzione prevedibile della Gestione | 21 |
| Prospetti contabili | 23 |

1. Organi Sociali

Consiglio di Amministrazione

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

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

Collegio Sindacale

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

Il collegio sindacale è stato rinnovato dall'Assemblea del 26 aprile 2018 per un periodo di 3 esercizi finanziari con scadenza all'approvazione del bilancio a 31 dicembre 2020.

Comitato Controllo e Rischi

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

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

Comitato per la Remunerazione e Nomine

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

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

Società di Revisione

Deloitte & Touche S.p.A.

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

2. Dati economico-finanziari di sintesi

Principali indicatori economici

| <i>(valori in milioni di euro)</i> | 3M 2019 | 3M 2018 |
|------------------------------------|---------|---------|
| Valore della produzione | 36,1 | 33,5 |
| EBITDA | 6,0 | 4,8 |
| EBIT | 4,0 | 3,6 |
| Risultato ante imposte di Gruppo | 3,3 | 3,1 |

Principali indicatori patrimoniali-finanziari

| <i>(valori in milioni di euro)</i> | 31.03.2019 | 31.12.2018 |
|--|------------|------------|
| Patrimonio Netto di Gruppo | 56,8 | 53,1 |
| Capitale Investito Netto | 82,2 | 53,9 |
| Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO) | 27,0 | 15,9 |
| Posizione Finanziaria Netta | (23,9) | 0,9 |

Valore della produzione per area di attività

| <i>(valori in milioni di euro)</i> | 3M 2019 | 3M 2018 |
|------------------------------------|---------|---------|
| Business Consulting | 27,2 | 22,1 |
| ICT Solutions | 8,9 | 11,4 |
| TOTALE | 36,1 | 33,5 |

Valore della produzione per clientela

| <i>(valori in milioni di euro)</i> | 3M 2019 | 3M 2018 |
|------------------------------------|---------|---------|
| Banche | 27,6 | 22,7 |
| Assicurazioni | 4,7 | 8,0 |
| Industria | 2,0 | 1,6 |
| Pubblica Amministrazione | 0,6 | 0,6 |
| Altro | 1,2 | 0,6 |
| TOTALE | 36,1 | 33,5 |

Valore della produzione per area geografica

| <i>(valori in milioni di euro)</i> | 3M 2019 | 3M 2018 |
|---|---------|---------|
| Italia | 21,8 | 21,3 |
| DACH Region (Germania, Austria, Svizzera) | 9,3 | 8,7 |
| U.K. e Spagna | 3,5 | 2,7 |
| Cee Region (Polonia, Ucraina, Romania) | 1,5 | 0,8 |
| TOTALE | 36,1 | 33,5 |

Organico del Gruppo

| | 31.03.2019 | 31.12.2018 |
|-------------|------------|------------|
| Dirigenti | 138 | 135 |
| Quadri | 149 | 140 |
| Impiegati | 876 | 867 |
| Operai | 0 | 0 |
| Apprendisti | 37 | 25 |
| TOTALE | 1.200 | 1.167 |

3. Struttura del Gruppo e Azionariato

Il **Gruppo Be** (in breve Be) è tra i principali player italiani nel settore dell'IT Consulting. Il Gruppo fornisce servizi di Business Consulting, Information Technology e Professional Services. Grazie alla combinazione di competenze specialistiche, avanzate tecnologie proprietarie ed esperienza consolidata, il Gruppo supporta primarie istituzioni finanziarie, assicurative ed industriali italiane nel migliorarne la capacità competitiva ed il potenziale di creazione di valore. Con circa 1.200 dipendenti e sedi in Italia, Germania, Regno Unito, Svizzera, Austria, Polonia, Ucraina, Spagna e Romania il Gruppo ha realizzato nel corso del primo trimestre 2019 un valore della produzione di 36,1 milioni di Euro.

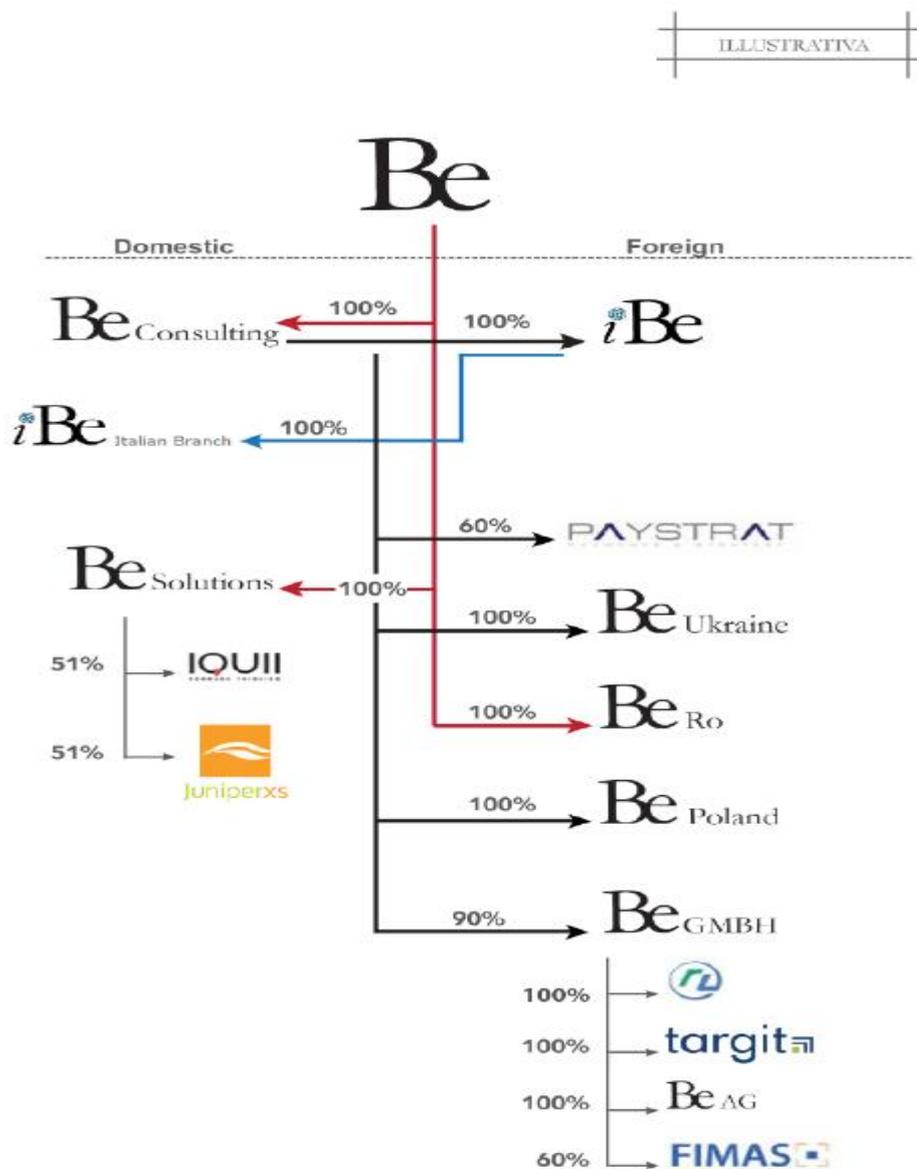
Be Think, Solve, Execute S.p.A. (in breve **Be S.p.A.**), quotata nel Segmento Titoli ad Alti Requisiti (STAR) del Mercato Telematico Azionario (MTA), svolge attività di direzione e coordinamento, ai sensi degli articoli 2497 e seguenti del codice civile, nei confronti delle società del Gruppo attraverso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

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

Azionisti

| | Nazionalità | N. Azioni | % Capitale ordinario |
|------------------------------------|----------------|--------------------|----------------------|
| Tamburi Investment Partners S.p.A. | Italiana | 31.582.225 | 23,41 |
| iFuture Power in Action S.r.l. | Italiana | 13.519.265 | 10,02 |
| Axxion S.A | Lussemburghese | 13.487.712 | 10,00 |
| Stefano Achermann | Italiana | 7.771.132 | 5,76 |
| LOYS Investment S.A | Lussemburghese | 6.893.251 | 5,11 |
| Be Think Solve Execute S.p.A | Italiana | 3.260.888 | 2,42 |
| Flottante | | 58.382.799 | 43,28 |
| Totale | | 134.897.272 | 100,00 |

Di seguito si riporta la struttura del **Gruppo Be** alla data del 31 marzo 2019¹.



4. Modello di Business ed aree di attività

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

¹ Nella struttura del Gruppo non sono inserite la società Paystrat Solutions SL (Pyngo) controllata al 65,26% dalla società Payments and Business Advisors S.L (Paystrat), la società Tesla Consulting S.r.l, controllata al 5% da Be Consulting S.p.A, la società Confinity GmbH, controllata al 100% dalla società Fimas Gmbb oltre la società Be Sport, Media & Entertainment Ltd che attualmente è stata posta in liquidazione volontaria.

I. BUSINESS CONSULTING

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

| | |
|---|--|
| Dimensioni | 693 addetti al 31 marzo 2019. |
| Settore di attività prevalente | Banking, Insurance. |
| Ricavi della linea al 31.03.2019 | 27,2 milioni di Euro. |
| Sedi operative | Roma, Milano, Londra, Kiev, Varsavia, Monaco, Vienna, Zurigo, Francoforte, Madrid. |

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

- **Be Consulting S.p.A.** Fondata nel 2008, la società opera nel segmento della consulenza direzionale per le Istituzioni Finanziarie. L'obiettivo è affiancare le maggiori Istituzioni Finanziarie europee (c.d. 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 S.p.A. possiede il 100% del capitale sociale della società.
- **iBe TSE Limited.** Con sede a Londra la società opera sul mercato inglese ed europeo, focalizzandosi sul segmento della consulenza per i servizi finanziari, con un portafoglio clienti di primario livello sia sul mercato inglese che internazionale. Presenta competenze specialistiche in ambito bancario e finanziario, con particolare riferimento al supporto al mondo dell'innovazione ed ai servizi di pagamento. Be Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della società.
- **Be Ukraine LLC.** Costituita a dicembre 2012 con sede a Kiev, svolge attività di consulenza e sviluppo in tema di sistemi di core banking e nelle aree della contabilità e delle segnalazioni bancarie e della "compliance". Be Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della società.
- **Be Poland Think, Solve and Execute, sp zo.o.** Costituita a gennaio 2013 con sede a Varsavia, svolge attività di consulenza e "system integration" in ambito Retail banking, Capital Markets, CRM (Salesforce) e Digital (Backbase) Be Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della società.
- **Be Think, Solve, Execute GmbH.** Società con sede a Monaco di Baviera specializzata nei servizi di consulenza ICT prevalentemente nel mercato tedesco, austriaco e svizzero, opera attraverso le due controllate al 100% Targit GmbH Wien con sede a Vienna e Be TSE Switzerland AG con sede a Zurigo. Be Consulting S.p.A. controlla il Gruppo con una percentuale pari al 90,00%.
- **R&L AG.** Società con sede nei pressi di Monaco di Baviera, partecipata al 100,00% da Be Think, Solve Execute GmbH, è specializzata nella Consulenza e soluzioni IT nel settore pagamenti ed, in particolare, nell'ambito SWIFT.

- **FIMAS GmbH.** Società con sede a Francoforte, partecipata al 60% da Be Think, Solve Execute GmbH, è specializzata nei servizi di consulenza e IT per “*asset manager*”, Borse, “CSD”, “*clearing house*” e banche depositarie. Nel corso del secondo semestre 2018 la società ha incorporato la società Q-Fin, partecipata in precedenza al 100% e con sede a Magdeburgo, operativa nell’area di Francoforte, che offre servizi specialistici alle banche per la personalizzazione, parametrizzazione e integrazione di “Front-Arena”, soluzione di “*front office trading*” e “*risk management*”. A seguito della fusione Fimas GmbH detiene una partecipazione in Confinity GmbH pari al 100% (in precedenza 50% detenuto da Fimas GmbH e 50% da Qfin GmbH).
- **Confinity GmbH.** Originariamente costituita come joint venture da FIMAS e Q-Fin (ora Fimas GmbH), operativa nello specifico settore della fornitura ai medesimi clienti di FIMAS di personale in modalità di somministrazione (ANÜ – Arbeitnehmerüberlassung) per la quale dispone di apposita licenza.
- **Payments and Business Advisors S.L.** (in breve **Paystrat**). Società con sede a Madrid, partecipata al 60% da Be Consulting S.p.A., è specializzata nei servizi di “*advisory*” per gli operatori dell’industria dei pagamenti, in ambiti quali “*digital wallet*”, “*loyalty*” e “*market intelligence*”. La società detiene una partecipazione in Paystrat Solutions S.L. pari al 65,26%.
- **Tesla Consulting S.r.l.** Società con sede a Bologna, partecipata al 5% del capitale da Be Consulting S.p.A., è una società operante nell'ambito "Cyber Security" e "Digital Forensics". Entro il mese di luglio verrà completato l'acquisto di un ulteriore 55% delle quote azionarie della società.

II. ICT SOLUTIONS

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

| | |
|---|--|
| Dimensioni | 459 addetti al 31 marzo 2019. |
| Settori di Attività prevalenti | Banking, Insurance, Energy e Pubblica Amministrazione. |
| Ricavi della Linea al 31.03.2019 | 8,9 milioni di Euro. |
| Sedi operative | Roma, Milano, Torino, Trento, Bucarest. |

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

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

- **Be Think Solve Execute RO S.r.l.** Costituita a luglio 2014 con sede a Bucarest, sviluppa attività in “*near shoring*” del Gruppo nel settore della “*system integration*” su progetti ad elevata complessità, quali soluzioni per la multicanalità. Be Think, Solve, Execute S.p.A possiede il 100% del capitale sociale della società.
- **Iqui S.r.l.** Costituita nel 2011, è specializzata attiva nello sviluppo di soluzioni digital, web e mobile con particolare attenzione ai temi della system integration, della user e customer experience e dello sviluppo di nuovi modelli di revenue. Be Solutions detiene il 51% della società.
- **Juniper Extensible Solutions S.r.l.** Costituita a maggio 2000 con sede in provincia di Trento,, è una “digital company” italiana attiva nello sviluppo di soluzioni software per il web e multimediali, nei settori dello Sport, della Musica e degli Eventi. Be Solutions detiene il 51% della società.

5. Criteri di redazione

Il Resoconto Intermedio di Gestione al 31 marzo 2019, non sottoposto a revisione contabile, è stato redatto secondo le previsioni dell’art. 154-ter del D.Lgs. n. 58/1998 (Testo Unico della Finanza).

Il Resoconto Intermedio di Gestione è predisposto in conformità ai principi contabili internazionali IAS/IFRS, emanati dall’International Accounting Standards Board (IASB) e omologati dalla Commissione Europea a seguito dell’entrata in vigore del Regolamento Europeo n. 1606/2002 ed in particolare in base al principio internazionale IAS 34 – Bilanci Intermedi, applicabile per l’informativa finanziaria infra-annuale.

Il Resoconto Intermedio di Gestione comprende un’informativa sintetica di bilancio costituita dai prospetti di conto economico e stato patrimoniale, del rendiconto finanziario e del prospetto delle variazioni del patrimonio netto. Le informazioni patrimoniali sono fornite con riferimento al 31 marzo 2019 e al 31 dicembre 2018. Le informazioni economiche sono fornite prima del calcolo delle imposte con riguardo la situazione al 31 marzo degli esercizi 2019 e 2018. Il rendiconto finanziario consolidato riclassificato presenta i flussi finanziari avvenuti nel periodo classificati tra attività operativa, di investimento e finanziaria.

I dati sono forniti su base consolidata e sono presentati con divisa funzionale costituita dall’Euro; tutti i valori indicati sono rappresentati in migliaia, salvo dove diversamente indicato e le somme presenti nelle tabelle di seguito esposte, essendo arrotondate, possono evidenziare differenze nell’ordine dell’unità.

Adozione IFRS 16

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

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

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

5.1 Note in merito all'area di consolidamento

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

Rispetto al 31 dicembre 2018 l'area di consolidamento risulta variata a seguito dei seguenti eventi:

- nel corso del mese di gennaio Be ha portato al 100% la sua quota di possesso della propria controllata tedesca R&L AG. L'operazione è stata finalizzata attraverso la sub-holding dell'area DACH Be TSE GmbH, già in possesso in precedenza del 58,84% di R&L AG;
- nel corso del mese di febbraio Be ha acquisito una prima partecipazione pari al 5% del capitale di Tesla Consulting, Entro il mese di luglio verrà completato l'acquisto di un ulteriore 55% delle quote azionarie della società. La prima tranche di acquisto conferisce già a Be il pieno governo operativo sulla società attraverso la nomina della maggioranza dei membri del Consiglio di Amministrazione della società. Le parti hanno inoltre concordato una struttura di "Put & Call" per l'acquisto del residuo capitale in due tranche successive entro il 30 giugno 2028.

5.2 Valutazioni discrezionali e stime contabili significative

Il Resoconto Intermedio di Gestione al 31 marzo 2019 richiede l'effettuazione di valutazioni discrezionali e stime contabili che hanno effetto sui valori delle attività e delle passività e sull'informativa. I risultati consuntivi potrebbero differire da tali stime.

Le stime sono utilizzate per la valutazione dell'avviamento, per rilevare gli accantonamenti per rischi su crediti, per determinare svalutazione di partecipazioni o beni, per la determinazione degli ammortamenti e accantonamenti per rischi e oneri.

Le stime e le ipotesi sono riviste periodicamente e gli effetti di ogni variazione sono riflesse immediatamente a conto economico.

6. Informazioni sull'andamento di Gestione

Di seguito si espone il Conto Economico consolidato riclassificato al 31 marzo 2019 confrontato con il periodo omogeneo dell'esercizio precedente.

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

Si fa presente inoltre che il termine gestionale "Valore della produzione" utilizzato nella presente relazione è inteso come sinonimo della voce "Totale Ricavi", utilizzato nel prospetto "Conto Economico Riclassificato Consolidato di cui al paragrafo 9 "Prospetti contabili".

6.1 Andamento economico del Gruppo

Il Valore della produzione si attesta a Euro 36,1 milioni rispetto a Euro 33,5 milioni nel primo trimestre 2018 (+7,7%).

I Ricavi operativi sono pari a Euro 35,6 milioni rispetto a Euro 33,3 milioni nel primo trimestre 2018 (+6,9%)

I costi operativi al netto delle capitalizzazioni interne sono pari a Euro 30,1 milioni rispetto a Euro 28,7 milioni nel primo trimestre 2018 (+4,9%) ed in particolare:

- i costi per servizi risultano pari a circa Euro 12,9 milioni (+3,0%);
- il costo del personale si attesta a Euro 17,9 milioni (+7,0);
- le capitalizzazioni di costi, prevalentemente di personale impegnato sui progetti di sviluppo delle piattaforme software di proprietà, ammontano a Euro 1,2 milioni, (+46,1%).

Il Margine Operativo Lordo (EBITDA) è pari a Euro 6,0 milioni, in crescita del 24,2% rispetto al primo trimestre 2018 (Euro 4,8 milioni). L'*EBITDA margin*, risulta in pari a 16,6 % contro il 14,4% del primo trimestre 2018.

Gli Ammortamenti sono risultati pari a Euro 2,0 milioni contro Euro 1,3 milioni dell'esercizio precedente. Analogamente al periodo omogeneo dell'anno precedente non risultano accantonamenti e svalutazioni.

Il Risultato Operativo (EBIT) è pari a Euro 4,0 milioni, in crescita del 12,7% rispetto al primo trimestre 2018 (Euro 3,6 milioni). L'*EBIT margin* si attesta al 11,1% contro il 10,6% del primo trimestre 2018.

Il Risultato ante imposte in funzionamento è pari a Euro 3,8 milioni, in crescita del 15,1% rispetto al primo trimestre 2018 (Euro 3,3 milioni).

L'Utile netto di pertinenza del Gruppo è pari a Euro 3,3 milioni contro un risultato positivo di Euro 3,1 milioni del primo trimestre 2018, in crescita del 6,7%.

Al 31 marzo 2019 non risulta alcun effetto economico derivante dalle "attività destinate alla dismissione", quindi i costi ed i ricavi esposti nel conto economico consolidato sono riferiti unicamente alle "attività in funzionamento".

Di seguito si espone il Conto Economico consolidato riclassificato al 31 marzo 2019 confrontato con i valori dell'esercizio precedente.

Conto Economico consolidato riclassificato

| <i>Valori in migliaia di Euro</i> | 1Q 2019 | 1Q 2018 | Δ | Δ (%) |
|---|----------------|----------------|--------------|--------------|
| Ricavi Operativi | 35.633 | 33.328 | 2.305 | 6,9% |
| Altri Ricavi e proventi | 424 | 159 | 265 | n.a.% |
| Valore della produzione | 36.057 | 33.487 | 2.570 | 7,7% |
| Costi per materie prime e materiali di consumo | (121) | (50) | (71) | n.a. |
| Spese per servizi e utilizzo beni di terzi | (12.868) | (12.498) | (370) | 3,0% |
| Costi del personale | (17.937) | (16.766) | (1.171) | 7,0% |
| Altri costi | (330) | (161) | (169) | n.a. |
| Capitalizzazioni interne | 1.198 | 820 | 378 | 46,1% |
| Margine Operativo Lordo (EBITDA) | 5.999 | 4.832 | 1.167 | 24,2% |
| Ammortamenti | (1.990) | (1.274) | (716) | 56,2% |
| Risultato Operativo (EBIT) | 4.009 | 3.558 | 451 | 12,7% |
| Proventi ed oneri finanziari netti | (228) | (272) | 44 | (16,2%) |
| Risultato ante imposte da attività in funzionamento | 3.781 | 3.286 | 495 | 15,1% |
| Risultato ante imposte derivante da attività destinate alla dismissione | 0 | 0 | 0 | n.a. |
| Risultato ante imposte consolidato | 3.781 | 3.286 | 495 | 15,1% |
| Risultato ante imposte di competenza di Terzi | 472 | 186 | 286 | n.a. |
| Risultato ante imposte del Gruppo del periodo | 3.309 | 3.100 | 209 | 6,7% |

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

| <i>Valori in migliaia di Euro</i> | 1Q 2019 Ante IFRS 16 | Effetti IFRS 16 | 1Q 2019 |
|--|-----------------------------|------------------------|----------------|
| Valore della produzione | 36.057 | | 36.057 |
| Spese per servizi e utilizzo beni di terzi | (13.393) | 525 | (12.868) |
| Margine Operativo Lordo (EBITDA) | 5.474 | 525 | 5.999 |
| Ammortamenti | (1.281) | (709) | (1.990) |
| Risultato Operativo (EBIT) | 4.193 | (184) | 4.009 |
| Proventi ed oneri finanziari netti | (191) | (37) | (228) |
| Risultato ante imposte da attività in funzionamento | 4.002 | (221) | 3.781 |

6.2 Risultati per settori operativi

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

- **Business Consulting:**

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

- **ICT Solutions:**

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

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

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

Di seguito si rappresentano le situazioni economiche per aree di attività del Gruppo relative ai primi tre mesi del 2019 comparate con il periodo omogeneo del 2018 per in attività in funzionamento (non risultano attività in dismissione).

I valori esposti per settori operativi sono al lordo delle transazioni intercompany avvenute con le altre società del Gruppo appartenenti a settori operativi diversi, mentre il valore della produzione per area di attività e clientela riportato nei "Dati economici finanziari di Sintesi" e nelle tabelle di seguito è esposto al netto di tutte le transazioni *intercompany* avvenute tra le società del Gruppo.

Segmentazione in base ai settori operativi 1 gennaio 2019 – 31 marzo 2019

| | Consulting | ICT Solutions | Corporate e altre | Rettif. di cons. infra-settoriale | Risultato di terzi | Totale |
|-------------------------|------------|---------------|-------------------|-----------------------------------|--------------------|--------|
| Ricavi operativi | 27.649 | 9.781 | 991 | (2.788) | 0 | 35.633 |
| Altri ricavi | 481 | 352 | 217 | (627) | 0 | 424 |
| Valore della Produzione | 28.131 | 10.133 | 1.208 | (3.415) | 0 | 36.057 |
| Risultato Operativo | 4.386 | 622 | (1.000) | 1 | 0 | 4.009 |
| Oneri finanziari netti | (139) | (109) | 20 | (1) | 0 | (228) |
| Risultato ante imposte | 4.248 | 513 | (980) | 0 | (472) | 3.309 |

Segmentazione in base ai settori operativi 1 gennaio 2018 – 31 marzo 2018

| | Consulting | ICT Solutions | Corporate e altre | Rettif. di cons. infra-settoriale | Risultato di terzi | Totale |
|-------------------------|------------|---------------|-------------------|-----------------------------------|--------------------|--------|
| Ricavi operativi | 23.135 | 12.455 | 1.254 | (3.516) | 0 | 33.328 |
| Altri ricavi | 345 | 129 | 62 | (376) | 0 | 159 |
| Valore della Produzione | 23.480 | 12.584 | 1.316 | (3.892) | 0 | 33.487 |
| Risultato Operativo | 1.005 | 3.334 | (780) | (1) | 0 | 3.558 |
| Oneri finanziari netti | (176) | (143) | 46 | 1 | 0 | (272) |
| Risultato ante imposte | 829 | 3.191 | (734) | 0 | (186) | 3.100 |

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

Valore della Produzione per area di attività

| <i>Valori in milioni di Euro</i> | 1Q 2019 | % | 1Q 2018 | % | Δ (%) |
|----------------------------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
| Business Consulting | 27,2 | 75,3% | 22,1 | 66,0% | 23,1% |
| ICT Solutions | 8,9 | 24,7% | 11,4 | 34,0% | (21,9%) |
| TOTALE | 36,1 | 100,0% | 33,5 | 100,0% | 7,7% |

La ripartizione del valore della produzione per area di servizio professionale mostra una prevalenza del segmento “Business Consulting” pari al 75,3% del totale valore della produzione rispetto al segmento “ICT Solutions” invece pari al 24,7%. Il segmento “Business Consulting”, registra nel trimestre in commento un incremento del valore della produzione pari al 23,1%, mentre il segmento “ICT Solutions” registra un decremento del 21,9%, passando da Euro 11,4 milioni a Euro 8,9 milioni.

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

Valore della Produzione per clientela

| <i>Valori in milioni di Euro</i> | 1Q 2019 | % | 1Q 2018 | % | Δ (%) |
|----------------------------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
| Banche | 27,6 | 76,5% | 22,7 | 67,8% | 21,6% |
| Assicurazioni | 4,7 | 13,0% | 8,0 | 23,9% | (41,3%) |
| Industria | 2,0 | 5,5% | 1,6 | 4,8% | 25,0% |
| Pubblica Amministrazione | 0,6 | 1,7% | 0,6 | 1,8% | 0,0% |
| Altro | 1,2 | 3,3% | 0,6 | 1,8% | 100,0% |
| TOTALE | 36,1 | 100,0% | 33,5 | 100,0% | 7,7% |

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

Valore della Produzione per area geografica

| <i>Valori in milioni di Euro</i> | 1Q 2019 | % | 1Q 2018 | % | Δ (%) |
|---|----------------|---------------|----------------|---------------|--------------|
| Italia | 21,8 | 60,4% | 21,3 | 63,6% | 2,1% |
| DACH Region (Germania, Austria, Svizzera) | 9,3 | 25,7% | 8,7 | 26,0% | 6,9% |
| U.K.e Spagna | 3,5 | 9,8% | 2,7 | 8,1% | 30,6% |
| Cee Region (Polonia, Ucraina, Romaniaa) | 1,5 | 4,1% | 0,8 | 2,4% | 83,1% |
| TOTALE | 36,1 | 100,0% | 33,5 | 100,0% | 7,7% |

Si segnala infine che nel primo trimestre 2019 la produzione è originata per il 60,4% dal mercato domestico e per il residuo 39,6% dal mercato estero. Continua ad avere un peso significativo la DACH Region (DE, AUT e SUI) che ha contribuito alla generazione di ricavi per complessivi Euro 9,3 milioni, in crescita del 6,9% rispetto al primo trimestre dell'esercizio precedente, così come i mercati della Cee Region ed il mercato UK e Spagna registrano ricavi rispettivamente pari ad Euro 1,5 milioni ed Euro 3,5 milioni, in crescita rispettivamente del 83,1% e del 30,6% rispetto al primo trimestre dell'esercizio precedente.

6.3 Personale

I dipendenti complessivi del Gruppo Be al 31 marzo 2019 risultano pari a n. 1.200; la tabella seguente espone i dipendenti del Gruppo Be suddivisi per settore di attività:

| Organico del Gruppo | 31.03.2019 |
|----------------------------|-------------------|
| Consulting | 693 |
| I.C.T.Solutions | 459 |
| Corporate | 48 |
| TOTALE | 1.200 |

6.4 Analisi Patrimoniale e Finanziari del Gruppo

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

Stato Patrimoniale riclassificato

| <i>Valori in migliaia di Euro</i> | 31.03.2019 | 31.12.2018 | Δ | Δ (%) |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|---------------|--------------|
| Attivo non corrente | 101.431 | 87.128 | 14.303 | 16,4% |
| Attivo corrente | 42.465 | 31.488 | 10.977 | 34,9% |
| Passività non correnti | (26.941) | (25.474) | (1.467) | 5,8% |
| Passività correnti | (34.759) | (39.290) | 4.531 | (11,5%) |
| Capitale Investito Netto | 82.196 | 53.852 | 28.344 | 52,6% |
| Patrimonio Netto | 58.276 | 54.776 | 3.500 | 6,4% |
| Indebitamento Finanziario Netto | 23.920 | (924) | 24.844 | n.a. |

L'attivo non corrente è costituito principalmente dagli avviamenti per Euro 64,6 milioni, rilevati in sede di aggregazioni aziendali, dalle immobilizzazioni immateriali per Euro 17,9 milioni, prevalentemente riconducibili a software, dai diritti d'uso per Euro 9,0 milioni, da immobili, impianti e macchinari per Euro 2,4 milioni, dalle imposte anticipate per Euro 4,1 milioni e da crediti e altre attività non correnti per Euro 2,5 milioni.

L'attivo corrente registra un incremento pari ad Euro 11,0 milioni rispetto al 31 dicembre 2018 per effetto principalmente dell'aumento dei crediti commerciali per Euro 9,9 milioni e della voce altre attività e crediti diversi per Euro 0,8 milioni.

Le passività non correnti sono riferite principalmente a debiti per TFR per Euro 6,7 milioni, imposte differite per Euro 6,7 milioni e fondi per rischi e oneri per Euro 4,9 milioni, oltre ad altre passività per Euro 8,6 milioni per lo più riferiti alle quote del residuo del prezzo attualizzato per l'acquisizione futura delle quote di pertinenza di terzi in virtù dei contratti di put&call

Le passività correnti - composte principalmente da debiti commerciali per Euro 10,7 milioni, fondi rischi e oneri correnti per Euro 2,1 milioni e altre passività e debiti tributari per complessivi Euro 21,9 milioni - registrano un decremento complessivo pari a Euro 4,5 milioni.

Il Patrimonio netto consolidato risulta pari ad Euro 58,3 milioni, contro Euro 54,8 milioni al 31 dicembre 2018. Di seguito si riporta il dettaglio del Capitale circolante netto

| <i>Valori in migliaia di Euro</i> | 31.03.2019 | 31.12.2018 | Δ | Δ (%) |
|---|-------------------|-------------------|---------------|--------------|
| Rimanenze | 60 | 7 | 53 | n.a. |
| Crediti commerciali | 37.703 | 27.789 | 9.914 | 35,7% |
| Debiti commerciali | (10.723) | (11.839) | 1.116 | (9,4%) |
| Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO) | 27.040 | 15.957 | 11.083 | 69,5% |
| Altri crediti a breve | 4.702 | 3.692 | 1.010 | 27,4% |
| Altre passività a breve | (24.036) | (27.451) | 3.415 | (12,4%) |
| Capitale Circolante Netto (CCN) | 7.706 | (7.802) | 15.508 | n.a. |

L'indebitamento finanziario netto al 31 marzo 2019, esclusi i debiti finanziari per diritto d'uso introdotti dal principio contabile IFRS 16, si attesta a Euro 14,5 milioni negativo, contro Euro 0,9 milioni positivo al 31 dicembre 2018 e Euro 15,9 milioni negativo al 31 marzo 2018.

L'applicazione del principio contabile IFRS 16 ha comportato la registrazione di debiti finanziari per diritti d'uso al 31 marzo 2019 pari a Euro 9,4 milioni che, sommati

all'indebitamento finanziario netto, danno luogo ad un indebitamento netto complessivo post IFRS 16 pari a Euro 23,9 milioni.

Posizione finanziaria netta Consolidata

| <i>Valori in migliaia di Euro</i> | | 31.03.2019 | 31.12.2018 | Δ | Δ (%) |
|-----------------------------------|---|-------------------|-------------------|-----------------|----------------|
| | Cassa e liquidità bancaria | 20.129 | 36.010 | (15.881) | (44,1%) |
| A | Liquidità | 20.129 | 36.010 | (15.881) | (44,1%) |
| B | Crediti finanziari correnti | 47 | 511 | (464) | (90,8%) |
| | Debiti bancari correnti | (11.926) | (9.644) | (2.282) | 23,7% |
| | Quota corrente indebitamento a m/l termine | (9.289) | (9.980) | 691 | (6,9%) |
| | Altri debiti finanziari correnti | (202) | (490) | 288 | (58,8%) |
| C | Indebitamento finanziario corrente | (21.417) | (20.114) | (1.303) | 6,5% |
| D | Posizione finanziaria netta corrente (A+B+C) | (1.241) | 16.407 | (17.648) | n.a. |
| | Debiti bancari non correnti | (13.212) | (15.418) | 2.206 | (14,3%) |
| | Altri debiti finanziari non correnti | (60) | (65) | 5 | (7,7%) |
| E | Posizione finanziaria netta non corrente | (13.272) | (15.483) | 2.211 | (14,3%) |
| F | Posizione finanziaria netta ANTE IFRS 16 (D+E) | (14.512) | 924 | (15.436) | n.a. |
| | Debiti da diritto d'uso corrente | (2.289) | 0 | (2.289) | n.a. |
| | Debiti da diritto d'uso non corrente | (7.118) | 0 | (7.118) | n.a. |
| G | EFFETTO IFRS 16 | (9.407) | 0 | (9.407) | n.a. |
| H | Posizione finanziaria netta POST IFRS 16 (F+G) | (23.919) | 924 | (24.843) | n.a. |

In relazione a quanto esposto nella tabella si evidenziano oltre alle disponibilità liquide per Euro 20,1 milioni (Euro 36,0 milioni al 31 dicembre 2018):

- crediti finanziari correnti per Euro 0,04 milioni derivanti da crediti verso le società di factoring relativi a cessioni effettuate entro il 31 marzo 2019, la cui erogazione risulta effettuata successivamente a detta data ed a crediti per risconti su interessi di factoring pagati ma non di competenza del 1 trimestre 2019 (Euro 0,5 milioni al 31 dicembre 2018);
- debiti correnti verso istituti di credito al 31 marzo 2019 pari a circa Euro 21,4 milioni relativi (Euro 20,1 milioni al 31 dicembre 2018):
 - ai debiti “bancari correnti”, per Euro 11,9 milioni (Euro 9,6 milioni al 31 dicembre 2018), di cui principalmente:
 - a) Euro 3,0 milioni riferiti ad utilizzi di linee di credito a breve, sotto la forma tecnica di “anticipi fornitori” per Euro 0,7 milioni e sotto la forma tecnica di “finanziamenti fornitori” per Euro 2,3 milioni;
 - b) Euro 8,9 milioni riferiti ad un finanziamento di Euro 3,5 milioni a breve termine da rimborsare entro marzo 2020, da un secondo finanziamento a breve termine di Euro 5 milioni da rimborsare in unica soluzione entro ottobre 2019 e da un terzo finanziamento di Euro 0,4 milioni da rimborsare entro aprile 2019;

- alla quota a breve termine dei finanziamenti ottenuti per Euro 9,2 milioni circa;
- alla voce altri debiti finanziari correnti pari ad Euro 0,2 milioni, riferita principalmente a interessi maturati e non liquidati, quote a breve di contratti di leasing e debiti finanziari verso clienti per accrediti vendite biglietti conto terzi.
- debiti finanziari non correnti, pari ad Euro 20,3 milioni, riferiti principalmente a debiti verso istituti di credito per finanziamenti chirografari a medio lungo termine per le quote con scadenze oltre 12 mesi;
- altri debiti finanziari non correnti riferiti principalmente a contratti di leasing finanziario.

6.5 Rapporti con Parti Correlate

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

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

Le parti correlate del Gruppo Be con le quali si sono rilevate transazioni economiche-patrimoniali al 31 marzo 2019 risultano essere: T.I.P. Tamburi Investment Partners S.p.A., Ir Top Consulting S.r.l., e Talent Garden S.p.A. Per quanto concerne i Signori Stefano Achermann e Carlo Achermann e le società da essi controllate - Carma Consulting S.r.l., iFuture S.r.l. e Innishboffin S.r.l - le transazioni economiche intercorse nel periodo fanno sostanzialmente riferimento ai rapporti di remunerazione per le cariche di Dirigenti ed Amministratori delle società del Gruppo e non sono indicate nel prospetto sotto riportato così come le remunerazioni degli altri membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale.

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

Tabella crediti e debiti al 31 marzo 2019 con parti correlate

| | <i>Crediti</i> | | | <i>Debiti</i> | | |
|-------------------------|-------------------------|---------------|--------------------|------------------------|--------------|-------------------|
| | Crediti comm.li e altri | Altri Crediti | Crediti Finanziari | Debiti comm.li e altri | Altri debiti | Debiti finanziari |
| Correlate | | | | | | |
| T.I.P. S.p.A | | | | 9 | | |
| IR Top Consulting | | | | 3 | | |
| Totale Correlate | 0 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 |

Tabella ricavi e costi al 31 marzo 2019 con parti correlate

| | <i>Ricavi</i> | | | <i>Costi</i> | | |
|-------------------------|---------------|--------------|---------------------|--------------|-------------|------------------|
| | Ricavi | Altri Ricavi | Proventi Finanziari | Servizi | Altri costi | Oneri finanziari |
| Correlate | | | | | | |
| T.I.P. S.p.A | | | | 15 | | |
| C. Achermann | | | | 10 | | |
| IR Top Consulting | | | | 7 | | |
| Totale Correlate | 0 | 0 | 0 | 32 | 0 | 0 |

Si fa presente inoltre che nel corso del primo trimestre si è proceduto tramite la società Be Solutions S.p.A alla sottoscrizione dell'aumento di capitale di Talent Garden S.p.A per la quota riservata, portando il numero di azioni possedute a 6.029 milioni pari a 1,22% del capitale sociale della società.

7. Altre informazioni**7.1 Principali rischi ed incertezze cui il Gruppo Be è esposto**

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

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

Ai fini di un ulteriore miglioramento dei propri risultati economici, la Società ritiene importante il conseguimento degli obiettivi strategici del Piano Industriale 2017-2019. Tale Piano, aggiornato per il triennio 2019 – 2021 ai fini dell'*Impairment test* (di seguito Piano 2019-2021), è stato predisposto dagli Amministratori sulla base di previsioni e di assunzioni inerenti le future dinamiche gestionali e di mercato di riferimento. Le previsioni rappresentano la miglior stima di eventi futuri che ci si aspetta si verificheranno e di azioni che il management medesimo intende intraprendere; esse sono state stimate sulla base di dati consuntivi, ordini già in portafoglio o vendite da effettuare a clienti con cui esistono relazioni stabili ed in quanto tali presentano un minor grado di incertezza e pertanto hanno una maggiore probabilità di manifestarsi realmente. Le assunzioni, viceversa, sono relative ad eventi futuri ed azioni, in tutto o in parte indipendenti, dalle azioni di gestione. Conseguentemente, gli Amministratori riconoscono che gli obiettivi strategici identificati nel Piano 2019-2021, seppure ragionevoli, presentino profili di incertezza a causa dell'aleatorietà connessa alla realizzazione di eventi futuri ed alle caratteristiche dei mercati di riferimento, sia per quanto concerne il concretizzarsi degli accadimenti rappresentati nel piano, sia per quanto riguarda la misura e la tempistica della loro manifestazione.

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Rischi connessi alla "Competizione"**

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

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

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

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

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

- **Rischi connessi alla internazionalizzazione**

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

7.2 Investimenti in attività di sviluppo

Da sempre, l'attività di sviluppo del Gruppo è stata mirata a consolidare i rapporti con i propri clienti, sviluppare per gli stessi nuove forme di business e acquisire nuova clientela. Le principali attività di sviluppo consistono nello sviluppo delle piattaforme tecnologiche di proprietà del Gruppo; in particolare nel corso del primo trimestre 2019 sono stati effettuati investimenti principalmente riferiti allo sviluppo ed upgrade delle piattaforme tecnologiche "Universo Sirius" - relativa alla gestione dei portafogli assicurativi Vita e Danni da parte di Be Solutions, allo sviluppo delle applicazioni digitali da parte di Iquii e di Juniper e dei tools applicativi da parte della Be Consulting, nonché allo sviluppo delle piattaforme informatiche di proprietà di Paystrat, Fimas GmbH e Be Think, Solve Execute GmbH specializzate in diverse aree del settore bancario. Il Gruppo Be proseguirà ad investire in sviluppo pianificando anche altre opportunità progettuali. Tali nuove iniziative saranno finalizzate ad ampliare la propria offerta realizzando piattaforme tecnologiche per l'erogazione dei propri servizi alla propria clientela di appartenenza.

7.3 Eventi significativi del primo trimestre 2019

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

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

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

Nel mese di aprile il Gruppo Be e Yolo hanno sottoscritto un accordo di partnership strategica nelle aree dell'innovazione tecnologia e dello sviluppo commerciale locale e internazionale per accelerare la trasformazione del settore Assicurativo. La capacità di innovazione di Yolo e le diverse dimensioni della sua offerta (B2C, B2B, B2B2C) saranno pienamente supportate dai laboratori, dai team di specialisti e dagli esperti di industria di Be.

In data 18 aprile 2019 si è riunita, in prima convocazione, l'assemblea degli Azionisti di Be, in sede ordinaria, e ha deliberato in merito a:

- risultati economico-finanziari consolidati al 31 dicembre 2018;
- risultati economico-finanziari della Capogruppo Be S.p.A. al 31 dicembre 2018;
- destinazione dell'utile di esercizio 2018;
- relazione sulla remunerazione ex Articolo 123-ter D. Lgs. 24 febbraio 1998 n. 58;
- acquisto e disposizione di azioni proprie, previa revoca dell'autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie concessa dall'Assemblea ordinaria degli azionisti del 26 aprile 2018.

Alla luce dei risultati registrati dal Gruppo nel primo trimestre del 2019, è ragionevole confermare uno scenario di crescita complessivo anche per i successivi trimestri dell'anno.

Milano, 9 maggio 2019.

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

9. Prospetti contabili

- A. Situazione Patrimoniale-Finanziaria Consolidata
- B. Conto Economico Riclassificato Consolidato
- C. Rendiconto Finanziario Sintetico Consolidato
- D. Prospetto delle variazioni del Patrimonio Netto Consolidato

A. Situazione Patrimoniale-Finanziaria Consolidata

| <i>Valori in migliaia di Euro</i> | 31.03.2019 | 31.12.2018 |
|--|-------------------|-------------------|
| ATTIVITA' NON CORRENTI | | |
| Immobili, Impianti e macchinari | 2.410 | 2.201 |
| Diritti d'uso | 9.008 | 0 |
| Avviamento | 64.588 | 61.555 |
| Immobilizzazioni Immateriali | 17.946 | 16.446 |
| Partecipazioni in altre imprese | 829 | 329 |
| Crediti ed altre attività non correnti | 2.546 | 2.507 |
| Imposte anticipate | 4.104 | 4.090 |
| Totale attività non correnti | 101.431 | 87.128 |
| ATTIVITA' CORRENTI | | |
| Rimanenze | 60 | 7 |
| Crediti commerciali | 37.703 | 27.789 |
| Altre attività e crediti diversi | 4.116 | 3.301 |
| Crediti tributari per imposte dirette | 586 | 391 |
| Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti | 47 | 511 |
| Disponibilità liquide e mezzi equivalenti | 20.129 | 36.010 |
| Totale attività correnti | 62.641 | 68.009 |
| Totale attività destinate alla dismissione | | |
| TOTALE ATTIVITA' | 164.072 | 155.137 |
| PATRIMONIO NETTO | | |
| Capitale Sociale | 27.109 | 27.109 |
| Riserve | 26.352 | 20.463 |
| Risultato netto di competenza degli Azionisti della Controllante | 3.309 | 5.481 |
| Patrimonio netto di Gruppo | 56.770 | 53.053 |
| Di spettanza di terzi: | | |
| Capitale e riserve | 1.034 | 801 |
| Risultato netto di competenza di terzi | 472 | 922 |
| Patrimonio netto di terzi | 1.506 | 1.723 |
| TOTALE PATRIMONIO NETTO | 58.276 | 54.776 |
| PASSIVITA' NON CORRENTI | | |
| Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti | 13.272 | 15.483 |
| Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti | 7.118 | 0 |
| Fondi rischi non correnti | 4.925 | 5.255 |
| Benefici verso dipendenti (TFR) | 6.677 | 6.575 |
| Imposte differite | 6.725 | 6.714 |
| Altre passività non correnti | 8.614 | 6.930 |
| Totale Passività non correnti | 47.331 | 40.957 |
| PASSIVITA' CORRENTI | | |
| Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti | 21.417 | 20.114 |
| Passività finanziarie da diritti d'uso correnti | 2.289 | 0 |
| Debiti commerciali | 10.723 | 11.839 |
| Fondi rischi correnti | 2.116 | 2.271 |
| Debiti tributari | 1.245 | 1.404 |
| Altre passività e debiti diversi | 20.675 | 23.776 |
| Totale Passività correnti | 58.465 | 59.404 |
| Totale Passività destinate alla dismissione | 0 | 0 |
| TOTALE PASSIVITA' | 105.796 | 100.361 |

| | | |
|---------------------------------------|----------------|----------------|
| TOTALE PATRIMONIO E PASSIVITA' | 164.072 | 155.137 |
|---------------------------------------|----------------|----------------|

B. Conto Economico Riclassificato Consolidato

| <i>Valori in migliaia di Euro</i> | 1Q 2019 | 1Q 2018 | Δ | Δ (%) |
|---|----------------|----------------|--------------|--------------|
| Ricavi Operativi | 35.633 | 33.328 | 2.305 | 6,9% |
| Altri Ricavi e proventi | 424 | 159 | 265 | n.a.% |
| Valore della produzione | 36.057 | 33.487 | 2.570 | 7,7% |
| Costi per materiali di consumo | (121) | (50) | (71) | n.a. |
| Spese per servizi e utilizzo beni di terzi | (12.868) | (12.498) | (370) | 3,0% |
| Costi del personale | (17.937) | (16.766) | (1.171) | 7,0% |
| Altri costi | (330) | (161) | (169) | n.a. |
| Capitalizzazioni interne | 1.198 | 820 | 378 | 46,1% |
| Margine Operativo Lordo (EBITDA) | 5.999 | 4.832 | 1.167 | 24,2% |
| Ammortamenti | (1.990) | (1.274) | (716) | 56,2% |
| Svalutazioni e accantonamenti | 0 | 0 | 0 | n.a. |
| Risultato Operativo (EBIT) | 4.009 | 3.558 | 451 | 12,7% |
| Proventi ed oneri finanziari netti | (228) | (272) | 44 | (16,2%) |
| Risultato ante imposte da attività in funzionamento | 3.781 | 3.286 | 495 | 15,1% |
| Risultato ante imposte da attività destinate alla dismissione | 0 | 0 | 0 | n.a. |
| Risultato ante imposte consolidato | 3.781 | 3.286 | 495 | 15,1% |
| Risultato ante imposte di competenza di Terzi | 472 | 186 | 286 | n.a. |
| Risultato ante imposte del Gruppo del periodo | 3.309 | 3.100 | 209 | 6,7% |

C. Rendiconto Finanziario Sintetico Consolidato

| <i>Valori in migliaia di Euro</i> | 31.03.2019 | 31.03.2018 |
|---|-----------------|-----------------|
| Attività di periodo: | | |
| Risultato del periodo | 3.781 | 2.482 |
| Rettifiche delle voci che non hanno effetto sulla liquidità | 1.403 | 1.389 |
| <i>a) Cash flow della gestione economica</i> | <i>5.184</i> | <i>3.871</i> |
| <i>b) Variazione del circolante</i> | <i>(17.200)</i> | <i>(16.822)</i> |
| Cash flow operativo (a+b) | (12.016) | (12.951) |
| <i>c) Cash flow ottenuto (impiegato) dall'attività di investimento</i> | <i>(438)</i> | <i>(621)</i> |
| <i>d) Cash flow ottenuto (impiegato) dall'attività di finanziamento</i> | <i>(3.427)</i> | <i>(2.284)</i> |
| <i>e) Cash flow ottenuto (impiegato) dalle attività in dismissione</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| Cash flow complessivo (a+b+c+d+e) | (15.881) | (15.856) |
| Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo | 36.010 | 33.109 |
| Disponibilità liquide nette alla fine del periodo | 20.129 | 17.253 |
| Variazione delle disponibilità liquide nette | (15.881) | (15.856) |

D. Prospetto delle variazioni del Patrimonio Netto Consolidato

| <i>Valori in migliaia di Euro</i> | Capitale Sociale | Riserve e utili a nuovo | Utile (perdita) del periodo/esercizio | Patrimonio netto di Gruppo | Patrimonio netto di terzi | Totale |
|---|------------------|-------------------------|---------------------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------|
| PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2017 | 27.109 | 21.177 | 4.478 | 52.764 | 799 | 53.563 |
| Risultato ante imposte netto | | | 5.481 | 5.481 | 922 | 6.403 |
| Altre componenti di conto economico complessivo | | (138) | | (138) | 2 | (136) |
| Risultato complessivo | | (138) | 5.481 | 5.343 | 924 | 6.267 |
| Destinazione risultato es precedente | | 4.478 | (4.478) | | | 0 |
| Acquisto azioni proprie | | (2.366) | | (2.366) | | (2.366) |
| Distribuzione dividendi | | (2.698) | | (2.698) | | (2.698) |
| Altri movimenti | | 10 | | 10 | | 10 |
| PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2018 | 27.109 | 20.463 | 5.481 | 53.053 | 1.723 | 54.776 |
| Risultato ante imposte netto | | | 3.309 | 3.309 | 472 | 3.781 |
| Altre componenti di conto economico complessivo | | 230 | 0 | 230 | (8) | 222 |
| Risultato ante imposte complessivo | | 230 | 3.309 | 3.539 | 464 | 4.003 |
| Destinazione risultato es precedente | | 5.481 | (5.481) | | | 0 |
| Acquisto azioni proprie | | (503) | | (503) | | (503) |
| Altri movimenti | | 681 | | 681 | (681) | 0 |
| PATRIMONIO NETTO AL 31.03.2019 | 27.109 | 26.352 | 3.309 | 56.770 | 1.506 | 58.276 |