



**Resoconto Intermedio di Gestione**  
*al 30 settembre 2019*

Future

## Indice dei contenuti

### Relazione Intermedia sulla Gestione al 30 settembre 2019

Organi Sociali	3
Dati economico-finanziari di sintesi	4
Struttura del Gruppo e Azionariato	5
Modello di Business ed Aree di attività	7
Criteri di redazione	9
Informazioni sull'andamento della Gestione	11
Altre informazioni	19
Eventi successivi al 30 settembre 2019 ed evoluzione prevedibile della Gestione	22
Prospetti contabili	23

Future

## 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>
- Biones Ferrari	<i>Sindaco Supplente</i>

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

### Comitato Controllo e Rischi

- 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.*

Future

## 2. Dati economico-finanziari di sintesi

### Principali indicatori economici

<i>(valori in milioni di euro)</i>	9M 2019	9M 2018
Valore della produzione	109,4	103,7
EBITDA	16,8	12,7
EBIT	9,9	8,3
Risultato ante imposte di Gruppo	8,3	6,7

### Principali indicatori patrimoniali-finanziari

<i>(valori in milioni di euro)</i>	30.09.2019	31.12.2018
Patrimonio Netto di Gruppo	57,9	53,1
Capitale Investito Netto	94,1	53,9
Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO)	34,5	15,9
Posizione Finanziaria Netta	(34,4)	0,9

### Valore della produzione per area di attività

<i>(valori in milioni di euro)</i>	9M 2019	9M 2018
Business Consulting	81,8	72,9
ICT Solutions	27,6	30,3
Altro	0,0	0,5
TOTALE	109,4	103,7

### Valore della produzione per clientela

<i>(valori in milioni di euro)</i>	9M 2019	9M 2018
Banche	84,5	77,4
Assicurazioni	14,3	17,3
Industria	6,0	6,7
Pubblica Amministrazione	1,2	2,3
Altro	3,4	0,0
TOTALE	109,4	103,7

### Valore della produzione per area geografica

<i>(valori in milioni di euro)</i>	9M 2019	9M 2018
Italia	64,9	62,6
DACH Region (Germania, Austria, Svizzera)	29,7	29,6
U.K. e Spagna	10,5	9,1
Cee Region (Polonia, Ucraina, Romaniaa)	4,3	2,4
TOTALE	109,4	103,7

### Organico del Gruppo

	30.09.2019	31.12.2018
Dirigenti	135	135
Quadri	162	140
Impiegati	915	867
Operai	0	0
Apprendisti	77	25
TOTALE	1.289	1.167

Future

### 3. Struttura del Gruppo e Azionariato

Il **Gruppo Be** (in breve Be) è tra i principali player italiani nel settore dell'IT Consulting. Il Gruppo fornisce servizi di Business Consulting, Information Technology e Professional Services. Grazie alla combinazione di competenze specialistiche, avanzate tecnologie proprietarie ed esperienza consolidata, il Gruppo supporta primarie istituzioni finanziarie, assicurative ed industriali italiane nel migliorarne la capacità competitiva ed il potenziale di creazione di valore. Con circa 1.300 dipendenti e sedi in Italia, Germania, Regno Unito, Svizzera, Austria, Polonia, Ucraina, Spagna e Romania il Gruppo ha realizzato nel corso dei primi nove mesi dell'anno 2019 un valore della produzione di 109,4 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.

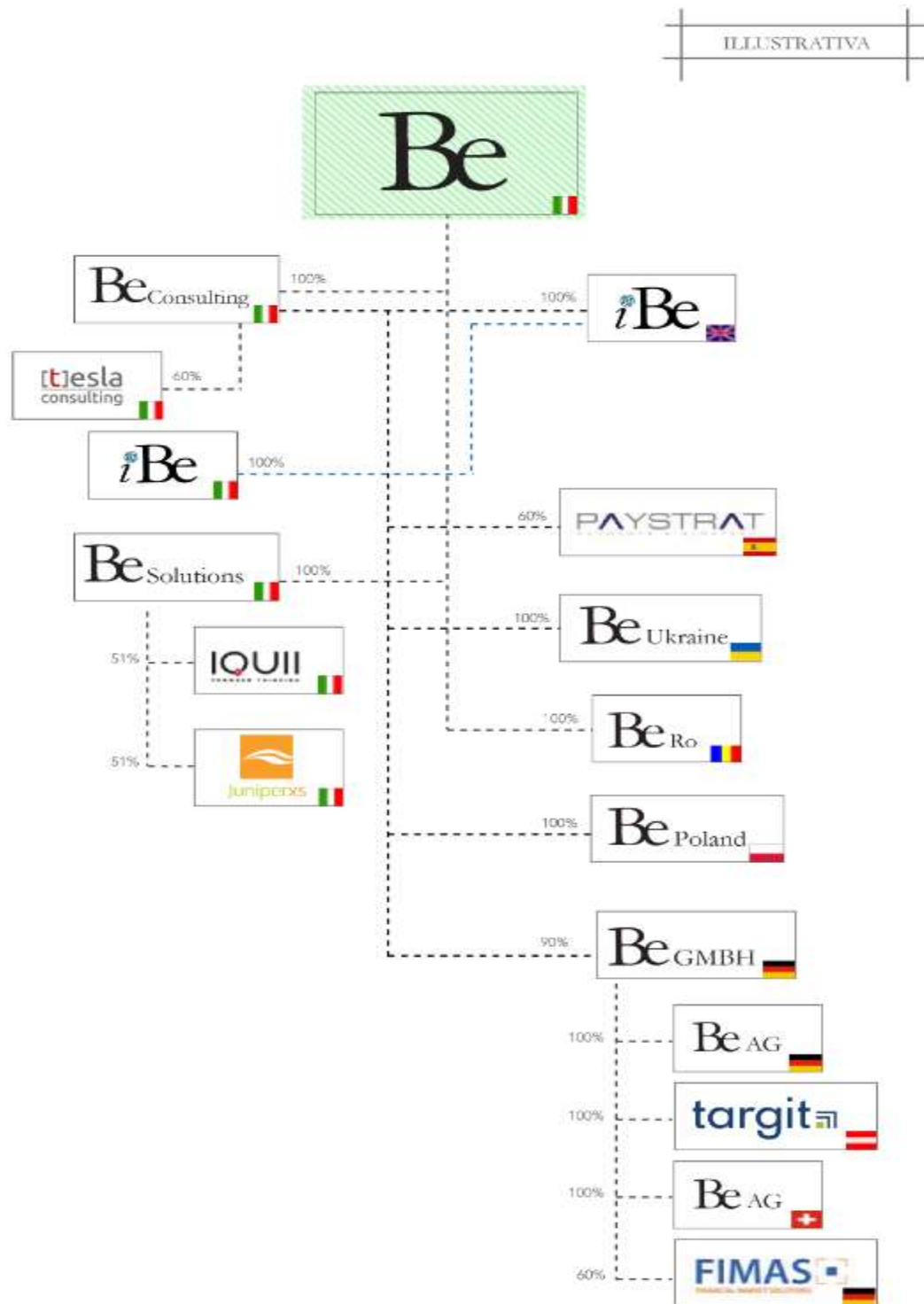
Al 30 settembre 2019 le azioni in circolazione ammontano a n. 134.897.272, e la compagine sociale, secondo quanto risulta dalle comunicazioni effettuate ai sensi dell'art. 120 del "Testo Unico delle disposizioni in materia di intermediazione Finanziaria" (T.U.F.) nonché in relazione alle comunicazioni ricevute secondo il regolamento di internal dealing, risulta come segue:

#### Azionisti

	Nazionalità	N. Azioni	% Capitale ordinario
Tamburi Investment Partners S.p.A.	Italiana	31.582.225	23,412
iFuture Power in Action S.r.l.	Italiana	13.519.265	10,022
Axxion S.A	Lussemburghese	13.487.712	9,999
Stefano Achermann	Italiana	7.771.132	5,761
LOYS Investment S.A	Lussemburghese	6.889.321	5,107
Be Think Solve Execute S.p.A	Italiana	3.560.888	2,640
Flottante		58.086.729	43,060
<b>Totale</b>		<b>134.897.272</b>	<b>100,00</b>

Future

Di seguito si riporta la struttura del **Gruppo Be** alla data del 30 settembre 2019<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> 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 Confinity GmbH, controllata al 100% dalla società Fimas GmbH oltre la società Be Sport, Media & Entertainment Ltd che attualmente è stata posta in liquidazione volontaria.

Future

## 4. Modello di Business ed aree di attività

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

### I. BUSINESS CONSULTING

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

<b>Dimensioni</b>	739 addetti al 30 settembre 2019.
<b>Settore di attività prevalente</b>	Banking, Insurance.
<b>Ricavi della linea al 30.09.2019</b>	81,8 milioni di Euro.
<b>Sedi operative</b>	Roma, Milano, Bologna, Londra, Kiev, Varsavia, Monaco, Vienna, Zurigo, Francoforte, Madrid.

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

- **Be Consulting S.p.A.** Fondata nel 2008, la società opera nel segmento della consulenza direzionale per le Istituzioni Finanziarie. L’obiettivo è affiancare le maggiori Istituzioni Finanziarie europee (c.d. Systemically Important Financial Institutions – S.I.F.I.) nella loro creazione di valore con particolare attenzione ai cambiamenti che interessano il business, le piattaforme informatiche e i processi aziendali. Be S.p.A. possiede il 100% del capitale sociale della società.
- **iBe TSE Limited.** Con sede a Londra la società opera sul mercato inglese ed europeo, focalizzandosi sul segmento della consulenza per i servizi finanziari, con un portafoglio clienti di primario livello sia sul mercato inglese che internazionale. Presenta competenze specialistiche in ambito bancario e finanziario, con particolare riferimento al supporto al mondo dell’innovazione ed ai servizi di pagamento. Be Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della società.
- **Be Ukraine LLC.** Costituita a dicembre 2012 con sede a Kiev, svolge attività di consulenza e sviluppo in tema di sistemi di core banking e nelle aree della contabilità e delle segnalazioni bancarie e della “*compliance*”. Be Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della società.
- **Be Poland Think, Solve and Execute, sp zo.o.** Costituita a gennaio 2013 con sede a Varsavia, svolge attività di consulenza e “*system integration*” in ambito Retail banking, Capital Markets, CRM (Salesforce) e Digital (Backbase). Be Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della società.
- **Be Think, Solve, Execute GmbH.** Società con sede a Monaco di Baviera specializzata nei servizi di consulenza ICT prevalentemente nel mercato tedesco, austriaco e svizzero, opera

## Future

attraverso le due controllate al 100% Targit GmbH Wien con sede a Vienna e Be TSE Switzerland AG con sede a Zurigo. Be Consulting S.p.A. controlla il Gruppo con una percentuale pari al 90,00%.

- **BE AG.** Società con sede nei pressi di Monaco di Baviera, partecipata al 100,00% da Be Think, Solve Execute GmbH, è specializzata nella Consulenza e soluzioni IT nel settore pagamenti ed, in particolare, nell'ambito SWIFT. Nel corso del mese di settembre 2019 la Società ha cambiato la propria ragione sociale da R&L AG in Be Shaping the Future – Financial Industry Solutions AG (in breve Be AG).
- **FIMAS GmbH.** Società con sede a Francoforte, partecipata al 60% da Be Think, Solve Execute GmbH, è specializzata nei servizi di consulenza e IT per “*asset manager*”, Borse, “*CSD*”, “*clearing house*” e banche depositarie.
- **Confinity GmbH.** Originariamente costituita come joint venture da FIMAS e Q-Fin (ora Fimas GmbH), operativa nello specifico settore della fornitura ai medesimi clienti di FIMAS di personale in modalità di somministrazione (ANÜ – Arbeitnehmerüberlassung) per la quale dispone di apposita licenza. Fimas GmbH detiene una partecipazione in Confinity GmbH pari al 100%.
- **Payments and Business Advisors S.L.** (in breve **Paystrat**). Società con sede a Madrid, partecipata al 60% da Be Consulting S.p.A., è specializzata nei servizi di “*advisory*” per gli operatori dell’industria dei pagamenti, in ambiti quali “*digital wallet*”, “*loyalty*” e “*market intelligence*”. La società detiene una partecipazione in Paystrat Solutions S.L. pari al 65,26%.
- **Tesla Consulting S.r.l.** Società con sede a Bologna, operante nell'ambito "Cyber Security" e "Digital Forensics", è partecipata al 60% da Be Consulting S.p.A.

## II. ICT SOLUTIONS

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

<b>Dimensioni</b>	502 addetti al 30 settembre 2019.
<b>Settori di Attività prevalenti</b>	Banking, Insurance, Energy e Pubblica Amministrazione.
<b>Ricavi della Linea al 30.09.2019</b>	27,6 milioni di Euro.
<b>Sedi operative</b>	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



Future

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.
- **Iquii 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 30 settembre 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 30 settembre 2019 e al 31 dicembre 2018. Le informazioni economiche sono fornite prima del calcolo delle imposte con riguardo la situazione al 30 settembre 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

Future

di prima applicazione del nuovo principio contabile è fornita nella Relazione Finanziaria Annuale 2018 a cui si rinvia.

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

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

## 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 Be AG. L'operazione è stata finalizzata attraverso la sub-holding dell'area DACH Be TSE GmbH, già in possesso in precedenza del 58,84% di Be AG;
- nel corso del mese di gennaio, Be ha stipulato un contratto vincolante per l'acquisto del 60% del capitale della società Tesla Consulting S.r.l, società italiana operante nell'ambito "Cyber Security" e "Digital Forensics". Tale contratto ha conferito a Be il pieno controllo della società, anche attraverso la nomina della maggioranza dei membri del Consiglio di Amministrazione della società medesima. Il passaggio formale delle quote è avvenuto per il 5% in data 5 febbraio 2019 e per il 55% in data 1 luglio 2019 contestualmente al pagamento delle stesse. Le parti hanno inoltre concordato una struttura di "Put & Call" per l'acquisto del residuo capitale in due tranches successive entro il 30 giugno 2028.

## 5.2 Valutazioni discrezionali e stime contabili significative

Il Resoconto Intermedio di Gestione al 30 settembre 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.

Future

## 6. Informazioni sull'andamento di Gestione

Di seguito si espone ed è oggetto di commento il Conto Economico consolidato riclassificato al 30 settembre 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 109,4 milioni rispetto a Euro 103,7 milioni al 30 settembre 2018 (+5,5%).

Il Valore della produzione realizzato dalle controllate estere si attesta nel totale a Euro 44,5 milioni (40,6% del totale), rapportato a Euro 41,1 milioni al 30 settembre 2018.

I Ricavi operativi sono pari a Euro 108,3 milioni rispetto a Euro 102,3 milioni al 30 settembre 2018 (+5,8%).

I ricavi operativi realizzati dalle controllate estere (che rappresentano il dei ricavi operativi di Gruppo) si attestano a 44,1 Euro milioni, in crescita rispetto al 30 settembre 2018 (Euro 40,9 milioni, dei ricavi operativi del Gruppo).

I Costi operativi al netto delle capitalizzazioni interne sono pari a Euro 92,6 milioni rispetto a Euro 90,9 milioni al 30 settembre 2018 (+1,8%) ed in particolare:

- i costi per servizi risultano pari a circa Euro 41,2 milioni (+3,5%)
- il costo del personale si attesta a Euro 53,6 milioni (+1,3%);
- le capitalizzazioni di costi, prevalentemente di personale impegnato sui progetti di sviluppo delle piattaforme software di proprietà, ammontano a Euro 3,4 milioni.

Il Margine Operativo Lordo (EBITDA) è pari a Euro 16,8 milioni, in crescita del 31,7% rispetto al 30 settembre 2018 (Euro 12,7 milioni). L'*EBITDA margin*, risulta in pari a 15,3 % contro il 12,3% al 30 settembre 2018. Escludendo l'impatto positivo di Euro 2,0 milioni derivante dall'applicazione dell'IFRS16, la crescita anno su anno è stata del 16,0%.

Gli Ammortamenti risultano pari a Euro 6,2 milioni, contro Euro 3,8 milioni del periodo omogeneo dell'esercizio precedente.

Gli Accantonamenti e svalutazioni presentano un valore pari a Euro 0,6 milioni, così come al 30 settembre 2018.

Il Risultato Operativo (EBIT) è pari a Euro 9,9 milioni, in crescita del 18,7% rispetto al 30 settembre 2018 (Euro 8,3 milioni). L'*EBIT margin* si attesta al 9,1% contro l'8,1% al 30 settembre 2018. Escludendo l'impatto negativo di Euro 0,1 milioni derivante dall'applicazione dell'IFRS16, la crescita anno su anno è stata del 20,2%.

Future

Il Risultato ante imposte in funzionamento inclusa la quota di terzi è pari a Euro 9,0 milioni, in crescita del 19,8% rispetto al 30 settembre 2018 (Euro 7,5 milioni).

Il Risultato ante imposte del Gruppo del periodo è pari a Euro 8,3 milioni contro un risultato positivo di Euro 6,7 milioni al 30 settembre 2018, in crescita del 23,2%. Escludendo l'impatto negativo di Euro 0,2 milioni derivante dall'applicazione dell'IFRS16, la crescita anno su anno è stata del 26,8%.

Al 30 settembre 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".

### Conto Economico consolidato riclassificato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	9M 2019	9M 2018	Δ	Δ (%)
Ricavi Operativi	108.260	102.277	5.983	5,8%
Altri Ricavi e proventi	1.114	1.380	(266)	(19,3%)
<b>Valore della produzione</b>	<b>109.374</b>	<b>103.657</b>	<b>5.717</b>	<b>5,5%</b>
Costi per materie prime e materiali di consumo	(204)	(127)	(77)	60,6%
Spese per servizi e utilizzo beni di terzi	(41.217)	(39.837)	(1.380)	3,5%
Costi del personale	(53.631)	(52.951)	(680)	1,3%
Altri costi	(935)	(697)	(238)	34,1%
Capitalizzazioni interne	3.382	2.687	695	25,9%
<b>Margine Operativo Lordo (EBITDA)</b>	<b>16.769</b>	<b>12.732</b>	<b>4.037</b>	<b>31,7%</b>
Ammortamenti	(6.244)	(3.788)	(2.465)	64,8%
Svalutazioni e accantonamenti	(620)	(600)	(20)	3,3%
<b>Risultato Operativo (EBIT)</b>	<b>9.905</b>	<b>8.344</b>	<b>1.561</b>	<b>18,7%</b>
Proventi ed oneri finanziari netti	(912)	(837)	(75)	9,0%
<b>Risultato ante imposte da attività in funzionamento</b>	<b>8.993</b>	<b>7.507</b>	<b>1.486</b>	<b>19,8%</b>
Risultato ante imposte derivante da attività destinate alla dismissione	0	0	0	n.a.
<b>Risultato ante imposte consolidato inclusa quota di terzi</b>	<b>8.993</b>	<b>7.507</b>	<b>1.486</b>	<b>19,8%</b>
Risultato ante imposte di competenza di Terzi	728	798	(70)	(8,8%)
<b>Risultato ante imposte del Gruppo del periodo</b>	<b>8.265</b>	<b>6.709</b>	<b>1.556</b>	<b>23,2%</b>

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

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	9M 2019 Ante IFRS 16	Effetti IFRS 16	9M 2019
<b>Valore della produzione</b>	<b>109.374</b>		<b>109.374</b>
Spese per servizi e utilizzo beni di terzi	(43.217)	2.000	(41.217)
<b>Margine Operativo Lordo (EBITDA)</b>	<b>14.769</b>	<b>2.000</b>	<b>16.769</b>
Ammortamenti	(4.120)	(2.124)	(6.244)
<b>Risultato Operativo (EBIT)</b>	<b>10.029</b>	<b>(124)</b>	<b>9.905</b>

Future

Proventi ed oneri finanziari netti	(795)	(117)	(912)
<b>Risultato ante imposte da attività in funzionamento</b>	<b>9.234</b>	<b>(241)</b>	<b>8.993</b>

## 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 AG, Fimas GmbH, Confinity GmbH, Payments and Business Advisors S.L., Paystrat Solutions SL (Pyngo), Tesla Consulting S.r.l.

- **ICT Solutions:**

*Business Unit:* attiva nella fornitura di soluzioni e sistemi integrati per i settori dei servizi finanziari, delle assicurazioni e delle utilities. La business unit abbraccia le attività svolte dalle società Be Solutions Solve Realize & Control S.p.A, Be Think Solve Execute RO S.r.l., Iquii S.r.l. e 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 nove mesi del 2019 comparate con il periodo omogeneo del 2018 per le 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 – 30 settembre 2019

	Consulting	ICT Solutions	Corporate e altre	Rettif. di cons. infra-settoriale	Risultato di terzi	Totale
Ricavi operativi	82.854	30.629	3.136	(8.359)	0	108.260
Altri ricavi	1.684	649	661	(1.880)	0	1.114
Valore della Produzione	84.538	31.278	3.797	(10.239)	0	109.374
Risultato Operativo	10.169	3.465	(3.728)	(2)	0	9.905
Oneri finanziari netti	(116)	(340)	10.280	(10.736)	0	(912)
Risultato ante imposte	10.054	3.125	6.552	(10.737)	(728)	8.265

Future

**Segmentazione in base ai settori operativi 1 gennaio 2018 – 30 settembre 2018**

	Consulting	ICT Solutions	Corporate e altre	Rettif. di cons. infra-settoriale	Risultato di terzi	Totale
Ricavi operativi	74.461	33.276	3.247	(8.707)	0	102.277
Altri ricavi	1.580	326	978	(1.504)	0	1.380
Valore della Produzione	76.041	33.602	4.225	(10.211)	0	103.657
Risultato Operativo	6.058	6.141	(3.855)	0	0	8.344
Oneri finanziari netti	(585)	(384)	4.630	(4.498)	0	(837)
Risultato ante imposte	5.472	5.757	776	(4.498)	(798)	6.709

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>	9M 2019	%	9M 2018	%	Δ (%)
Business Consulting	81,8	74,8%	72,9	70,4%	12,2%
ICT Solutions	27,6	25,2%	30,3	29,2%	(8,9%)
Altro	0,0	0,0%	0,5	0,4%	n.a.
<b>TOTALE</b>	<b>109,4</b>	<b>100,0%</b>	<b>103,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>5,5%</b>

La ripartizione del valore della produzione per area di servizio professionale mostra una prevalenza del segmento “Business Consulting” pari al 74,8% del totale valore della produzione rispetto al segmento “ICT Solutions” invece pari al 25,2%.

Il segmento “Business Consulting” presente un valore della produzione in crescita del 12,2% rispetto al valore registrato al 30 settembre 2018, mentre il segmento “ICT Solutions” registra un leggero calo del valore della produzione del 8,9% per lo più dovuto ad una contrazione dei ricavi nei settori insurance e industry tenendo conto del fatto che nel 2018 era stato realizzato un ricavo una tantum ricorrente per ca 4,8 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>	9M 2019	%	9M 2018	%	Δ (%)
Banche	84,5	77,2%	77,4	74,6%	9,2%
Assicurazioni	14,3	13,1%	17,3	16,7%	(17,3%)
Industria	6,0	5,5%	6,7	6,5%	(10,4%)
Pubblica Amministrazione	1,2	1,1%	2,3	2,2%	(47,8%)
Altro	3,4	3,1%	0,0	0,0%	n.a.
<b>TOTALE</b>	<b>109,4</b>	<b>100,0%</b>	<b>103,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>5,5%</b>

Future

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>	<b>9M 2019</b>	<b>%</b>	<b>9M 2018</b>	<b>%</b>	<b>Δ (%)</b>
Italia	64,9	59,4%	62,6	60,4%	3,7%
DACH Region (Germania, Austria, Svizzera)	29,7	27,1%	29,6	28,5%	0,3%
U.K.e Spagna	10,5	9,6%	9,1	8,8%	15,4%
Cee Region (Polonia, Ucraina, Romaniaa)	4,3	3,9%	2,4	2,3%	79,2%
<b>TOTALE</b>	<b>109,4</b>	<b>100,0%</b>	<b>103,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>5,5%</b>

Si segnala infine che al 30 settembre 2019 la produzione è originata per il 59,4 dal mercato domestico e per il residuo 40,6% dal mercato estero.

Conferma un peso significativo sul valore della produzione la DACH Region (DE, AUT e SUI) che ha contribuito alla generazione di ricavi complessivi per Euro 29,7 milioni, stabile rispetto al 30 settembre 2018.

Al 30 settembre la Cee Region (Polonia, Ucraina, Romaniaa) risulta in aumento rispetto al periodo omogeneo dello scorso esercizio (Euro 4,3 milioni rispetto ad Euro 2,4 milioni al 30 settembre 2018), così come risultano in aumento i mercati UK e Spagna che hanno generato Euro 10,5 milioni rispetto a Euro 9,1 milioni al 30 settembre 2018.

### 6.3 Personale

I dipendenti complessivi del Gruppo Be al 30 settembre 2019 risultano pari a n. 1.289; la tabella seguente espone i dipendenti del Gruppo Be suddivisi per settore di attività:

<b>Organico del Gruppo</b>	<b>30.09.2019</b>
Consulting	739
I.C.T.Solutions	502
Corporate	48
<b>TOTALE</b>	<b>1.289</b>

### 6.4 Analisi Patrimoniale e Finanziari del Gruppo

Si riporta in forma sintetica la situazione patrimoniale consolidata al 30 settembre 2019, comparata con la medesima situazione alla data del 31 dicembre 2018.

Future

**Stato Patrimoniale riclassificato**

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	<b>30.09.2019</b>	<b>31.12.2018</b>	<b>Δ</b>	<b>Δ (%)</b>
Attivo non corrente	101.650	87.128	14.522	16,7%
Attivo corrente	49.245	31.488	17.757	56,4%
Passività non correnti	(27.340)	(25.474)	(1.866)	7,3%
Passività correnti	(29.423)	(39.290)	9.867	(25,1%)
<b>Capitale Investito Netto</b>	<b>94.132</b>	<b>53.852</b>	<b>40.280</b>	<b>74,8%</b>
Patrimonio Netto	59.713	54.776	4.937	9,0%
Indebitamento Finanziario Netto	34.419	(924)	35.343	n.a.

L'attivo non corrente è costituito principalmente dagli avviamenti per Euro 64,8 milioni, rilevati in sede di aggregazioni aziendali, dalle immobilizzazioni immateriali per Euro 18,0 milioni, prevalentemente riconducibili a software, dai diritti d'uso per Euro 9,1 milioni, da immobili, impianti e macchinari per Euro 2,2 milioni, da partecipazioni in altre imprese per Euro 0,8 milioni, da crediti e altre attività non correnti per Euro 2,6 milioni e dalle imposte anticipate per Euro 4,1 milioni.

L'attivo corrente registra un incremento pari ad Euro 17,8 milioni rispetto al 31 dicembre 2018 per effetto principalmente dell'aumento dei crediti commerciali per Euro 16,6 milioni dovuto a dinamiche stagionali.

Le passività non correnti sono riferite principalmente a debiti per TFR per Euro 7,2 milioni, imposte differite per Euro 6,7 milioni e fondi per rischi e oneri per Euro 5,2 milioni, oltre ad altre passività per Euro 8,2 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 9,9 milioni e altre passività e debiti diversi e debiti tributari per complessivi Euro 19,5 milioni - registrano un decremento complessivo pari a Euro 9,9 milioni.

Il Patrimonio netto consolidato risulta pari ad Euro 59,7 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>	<b>30.09.2019</b>	<b>31.12.2018</b>	<b>Δ</b>	<b>Δ (%)</b>
Rimanenze	3	7	(4)	(57,1%)
Crediti commerciali	44.348	27.789	16.559	59,6%
Debiti commerciali	(9.886)	(11.839)	1.953	(16,5%)
<b>Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO)</b>	<b>34.465</b>	<b>15.957</b>	<b>18.508</b>	<b>n.a.</b>
Altri crediti a breve	4.894	3.692	1.202	32,6%
Altre passività a breve	(19.537)	(27.451)	7.914	(28,8%)
<b>Capitale Circolante Netto (CCN)</b>	<b>19.822</b>	<b>(7.802)</b>	<b>27.624</b>	<b>n.a.</b>



Future

L'indebitamento finanziario netto al 30 settembre 2019, comprendente anche i debiti finanziari da diritto d'uso, è negativo per Euro 34,4 milioni contro un indebitamento finanziario netto positivo per Euro 0,9 milioni al 31 dicembre 2018.

Non considerando l'impatto derivante dall'applicazione dell'IFRS16, il dato dell'indebitamento finanziario netto vede un miglioramento, anno su anno, di circa Euro 0,6 milioni (Euro 24,8 milioni al 30 settembre 2019, Euro 25,4 milioni al 30 settembre 2018).

Di seguito si riporta il prospetto di dettaglio:

### Indebitamento Finanziario netto Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	<b>30.09.2019</b>	<b>31.12.2018</b>	<b>Δ</b>	<b>Δ (%)</b>
Cassa e liquidità bancaria	10.987	36.010	(25.023)	(69,5%)
<b>A Liquidità</b>	<b>10.987</b>	<b>36.010</b>	<b>(25.023)</b>	<b>(69,5%)</b>
<b>B Crediti finanziari correnti</b>	<b>39</b>	<b>511</b>	<b>(472)</b>	<b>(92,4%)</b>
Debiti bancari correnti	(14.030)	(9.644)	(4.386)	45,5%
Quota corrente indebitamento a m/l termine	(8.587)	(9.980)	1.393	(14,0%)
Debiti da diritto d'uso corrente	(2.849)	0	(2.849)	n.a.
Altri debiti finanziari correnti	(29)	(490)	461	(94,1%)
<b>C Indebitamento finanziario corrente</b>	<b>(25.495)</b>	<b>(20.114)</b>	<b>(5.381)</b>	<b>26,8%</b>
<b>D Posizione finanziaria netta corrente (A+B+C)</b>	<b>(14.469)</b>	<b>16.407</b>	<b>(30.876)</b>	<b>n.a.</b>
Debiti bancari non correnti	(13.213)	(15.418)	2.205	(14,3%)
Debiti da diritto d'uso non corrente	(6.737)	0	(6.737)	n.a.
Altri debiti finanziari non correnti	0	(65)	65	n.a.
<b>E Posizione finanziaria netta non corrente</b>	<b>(19.950)</b>	<b>(15.483)</b>	<b>(4.467)</b>	<b>28,9%</b>
<b>F Posizione finanziaria netta (D+E)</b>	<b>(34.419)</b>	<b>924</b>	<b>(35.343)</b>	<b>n.a.</b>

In relazione a quanto esposto nella tabella si evidenziano oltre alle disponibilità liquide per Euro 11,0 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 30 settembre 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 terzo trimestre 2019 (Euro 0,5 milioni al 31 dicembre 2018);
- debiti finanziari correnti al 30 settembre 2019 pari a Euro 25,5 milioni relativi (Euro 20,1 milioni al 31 dicembre 2018):
  - ai debiti "bancari correnti", per Euro 14,0 milioni (Euro 9,6 milioni al 31 dicembre 2018), di cui principalmente:
    - a) Euro 6,6 milioni riferiti ad utilizzi di linee di credito a breve, sotto la forma tecnica di "anticipi fornitori" per Euro 1,6 milioni e sotto la forma tecnica di "finanziamenti fornitori" per Euro 5,0 milioni;

Future

- b) Euro 7,4 milioni riferiti ad un finanziamento di Euro 3,5 milioni a breve termine da rimborsare entro marzo 2020 e da un secondo finanziamento a breve termine di Euro 5 milioni da rimborsare in unica soluzione entro ottobre 2019;
- alla quota a breve termine dei finanziamenti a lungo termine per Euro 8,6 milioni;
- ai debiti per diritto d'uso correnti per Euro 2,8 milioni riferiti alle passività per leasing, determinate dall'applicazione dell'IFRS 16 a partire dal 1° gennaio 2019;
- alla voce altri debiti finanziari correnti pari ad Euro 0,03 milioni, riferita principalmente a interessi maturati e non liquidati e debiti finanziari verso clienti per accrediti vendite biglietti conto terzi.
- debiti finanziari non correnti, pari ad Euro 19,9 milioni (Euro 15,4 milioni al 31 dicembre 2018) relativi:
  - ai debiti "bancari non correnti", pari a Euro 13,2 milioni, derivanti da finanziamenti chirografari a medio lungo termine, per le quote con scadenze oltre 12 mesi;
  - ai debiti per diritto d'uso non correnti per Euro 6,7 milioni, riferiti alle passività per leasing, determinate dall'applicazione dell'IFRS 16 a partire dal 1° gennaio 2019;

A partire dal 1 gennaio 2019 con l'applicazione dell'IFRS 16, i principali indicatori economici e finanziari risultano fortemente impattati e non comparabili con i dati delle precedenti chiusure. Con riferimento ai dati finanziari, l'iscrizione delle Attività per diritto d'uso in contropartita principalmente con i debiti per diritto d'uso determina un forte incremento dell'indebitamento finanziario netto. Pertanto, per rendere comparabili le grandezze finanziarie al 30 settembre 2019 con le medesime al 31 dicembre 2018, l'indebitamento finanziario netto al 30 settembre 2019 è stato riesposto come segue:

<i>Valori in migliaia di Euro</i>		<b>30.09.2019</b>	<b>31.12.2018</b>	<b>Δ</b>	<b>Δ (%)</b>
<b>A</b>	<b>Posizione finanziaria netta</b>	<b>(34.419)</b>	<b>924</b>	<b>(35.343)</b>	<b>n.a.</b>
	Debiti da diritto d'uso corrente	(2.849)	0	(2.849)	n.a.
	Debiti da diritto d'uso non corrente	(6.737)	0	(6.737)	n.a.
<b>B</b>	<b>Debiti da diritto d'uso</b>	<b>(9.586)</b>	<b>0</b>	<b>(9.586)</b>	<b>n.a.</b>
<b>C</b>	<b>Posizione finanziaria netta ante IFRS 16 (A-B)</b>	<b>(24.833)</b>	<b>924</b>	<b>(25.757)</b>	<b>n.a.</b>

## 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](http://www.be-tse.it)). Si segnala che il Consiglio di Be ha approvato una nuova versione della procedura per le operazioni con parti correlate della Società. La Procedura è stata modificata allo scopo di riflettere alcune modifiche apportate da Consob al Regolamento Operazioni Parti Correlate (con delibera del 22 marzo u.s.) allo scopo di allineare la normativa nazionale a quella prevista da "Market Abuse Regulation".

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

Future

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 30 settembre 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 30 settembre 2019 con parti correlate**

	<u>Crediti</u>			<u>Debiti</u>		
	Crediti comm.li e altri	Altri Crediti	Crediti Finanziari	Debiti comm.li e altri	Altri debiti	Debiti finanziari
<b>Correlate</b>						
T.I.P. S.p.A				15		
IR Top Consulting				6		
<b>Totale Correlate</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Tabella ricavi e costi al 30 settembre 2019 con parti correlate**

	<u>Ricavi</u>			<u>Costi</u>		
	Ricavi	Altri Ricavi	Proventi Finanziari	Servizi	Altri costi	Oneri finanziari
<b>Correlate</b>						
T.I.P. S.p.A				45		
C. Achermann				29		
IR Top Consulting				22		
<b>Totale Correlate</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>96</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 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, il Gruppo Be ritiene importante il conseguimento degli obiettivi strategici del Piano Industriale 2017-2019.

## Future

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 Be 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 30 giugno 2019 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 potrebbero causare costi in eccesso rispetto agli accantonamenti in essere nel bilancio intermedio.

- **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 Be 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 Be 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.

Future

L'eventuale incapacità del Gruppo Be 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 Be 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 Be 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 Be. 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 Be. Il management ritiene, in ogni caso che il Gruppo Be, sia dotato di una struttura operativa e dirigenziale capace di assicurare continuità nella gestione degli affari sociali.

- **Rischi connessi alla internazionalizzazione**

Il Gruppo Be, 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 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; in particolare nel corso dei nove mesi del 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 -, ed allo sviluppo del sistema informativo interno aziendale, da parte di Be Solutions, allo sviluppo delle applicazioni digitali da parte di Iquii e di Juniper e dei tools applicativi da parte della Be Consulting, nonché allo sviluppo delle piattaforme informatiche di proprietà di Paystrat, 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 terzo trimestre 2019

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

Il 16 settembre 2019 la Società ha comunicato che, nell'ambito dell'autorizzazione al piano di acquisto di azioni proprie deliberata dall'Assemblea degli Azionisti in data 18 aprile 2019, ai sensi

Future

dell'art. 144-bis del Regolamento Consob 11971/1999, intendeva dare avvio al programma di acquisto di azioni proprie fino ad un massimo di n. 2.250.000 azioni, da eseguirsi entro il 31 dicembre 2019. Successivi acquisti saranno valutati a seguito del completamento del programma in corso.

## **8. Eventi successivi al 30 settembre 2019 ed evoluzione prevedibile della gestione**

Il 16 ottobre 2019 il Gruppo Be ha approvato e presentato alla comunità finanziaria, presso la propria sede in Piazza Affari a Milano, le linee guida e gli obiettivi del Business Plan 2020-2022. Il Piano, sulla scia della forte domanda di servizi di consulenza da parte del settore finanziario, con la digitalizzazione in primo piano, punta a portare la Società “to the next level”, con un target 2022 di Euro 250 milioni di volume di produzione, comprensivi di Euro 60 milioni di potenziale crescita da M&A; EBITDA di Euro 45 milioni, comprensivi di Euro 10 milioni di contribuzione da potenziali acquisizioni.

Alla luce dei risultati registrati dal Gruppo Be nei primi nove mesi dell'esercizio, è ragionevole confermare un outlook positivo per l'ultimo trimestre del 2019.

**Milano, 7 novembre 2019.**

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

Future

## **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

Future

## A. Situazione Patrimoniale-Finanziaria Consolidata

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	<b>30.09.2019</b>	<b>31.12.2018</b>
<b>ATTIVITA' NON CORRENTI</b>		
Immobili, Impianti e macchinari	2.163	2.201
Diritti d'uso	9.106	0
Avviamento	64.845	61.555
Immobilizzazioni Immateriali	17.982	16.446
Partecipazioni in altre imprese	829	329
Crediti ed altre attività non correnti	2.579	2.507
Imposte anticipate	4.146	4.090
<b>Totale attività non correnti</b>	<b>101.650</b>	<b>87.128</b>
<b>ATTIVITA' CORRENTI</b>		
Rimanenze	3	7
Crediti commerciali	44.348	27.789
Altre attività e crediti diversi	3.445	3.301
Crediti tributari per imposte dirette	1.449	391
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	39	511
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	10.987	36.010
<b>Totale attività correnti</b>	<b>60.271</b>	<b>68.009</b>
<b>Totale attività destinate alla dismissione</b>		
<b>TOTALE ATTIVITA'</b>	<b>161.921</b>	<b>155.137</b>
<b>PATRIMONIO NETTO</b>		
Capitale Sociale	27.109	27.109
Riserve	22.570	20.463
Risultato netto di competenza degli Azionisti della Controllante	8.265	5.481
<b>Patrimonio netto di Gruppo</b>	<b>57.944</b>	<b>53.053</b>
<b>Di spettanza di terzi:</b>		
Capitale e riserve	1.041	801
Risultato netto di competenza di terzi	728	922
<b>Patrimonio netto di terzi</b>	<b>1.769</b>	<b>1.723</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	<b>59.713</b>	<b>54.776</b>
<b>PASSIVITA' NON CORRENTI</b>		
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti	13.213	15.483
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti	6.737	0
Fondi rischi non correnti	5.189	5.255
Benefici verso dipendenti (TFR)	7.222	6.575
Imposte differite	6.706	6.714
Altre passività non correnti	8.223	6.930
<b>Totale Passività non correnti</b>	<b>47.290</b>	<b>40.957</b>
<b>PASSIVITA' CORRENTI</b>		
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti	22.646	20.114
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti	2.849	0
Debiti commerciali	9.886	11.839
Fondi rischi correnti	31	2.271
Debiti tributari	121	1.404
Altre passività e debiti diversi	19.385	23.776
<b>Totale Passività correnti</b>	<b>54.918</b>	<b>59.404</b>
<b>Totale Passività destinate alla dismissione</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



Future

<b>TOTALE PASSIVITA'</b>	<b>102.208</b>	<b>100.361</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO E PASSIVITA'</b>	<b>161.921</b>	<b>155.137</b>

## B. Conto Economico Riclassificato Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	<b>9M 2019</b>	<b>9M 2018</b>	<b>Δ</b>	<b>Δ (%)</b>
Ricavi Operativi	108.260	102.277	5.983	5,8%
Altri Ricavi e proventi	1.114	1.380	(266)	(19,3%)
<b>Valore della produzione</b>	<b>109.374</b>	<b>103.657</b>	<b>5.717</b>	<b>5,5%</b>
Costi per materiali di consumo	(204)	(127)	(77)	60,6%
Spese per servizi e utilizzo beni di terzi	(41.217)	(39.837)	(1.380)	3,5%
Costi del personale	(53.631)	(52.951)	(680)	1,3%
Altri costi	(935)	(697)	(238)	34,1%
Capitalizzazioni interne	3.382	2.687	695	25,9%
<b>Margine Operativo Lordo (EBITDA)</b>	<b>16.769</b>	<b>12.732</b>	<b>4.037</b>	<b>31,7%</b>
Ammortamenti	(6.244)	(3.788)	(2.465)	64,8%
Svalutazioni e accantonamenti	(620)	(600)	(20)	3,3%
<b>Risultato Operativo (EBIT)</b>	<b>9.905</b>	<b>8.344</b>	<b>1.561</b>	<b>18,7%</b>
Proventi ed oneri finanziari netti	(912)	(837)	(75)	9,0%
<b>Risultato ante imposte da attività in funzionamento</b>	<b>8.993</b>	<b>7.507</b>	<b>1.486</b>	<b>19,8%</b>
Risultato ante imposte da attività destinate alla dismissione	0	0	0	n.a.
<b>Risultato ante imposte consolidato</b>	<b>8.993</b>	<b>7.507</b>	<b>1.486</b>	<b>19,8%</b>
Risultato ante imposte di competenza di Terzi	728	798	(70)	(8,8%)
<b>Risultato ante imposte del Gruppo del periodo</b>	<b>8.265</b>	<b>6.709</b>	<b>1.556</b>	<b>23,2%</b>

Future

## C. Rendiconto Finanziario Sintetico Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	30.09.2019	30.09.2018
Attività di periodo:		
Risultato del periodo	8.993	7.507
Rettifiche delle voci che non hanno effetto sulla liquidità	5.218	3.385
<i>a) Cash flow della gestione economica</i>	<i>14.211</i>	<i>10.892</i>
<i>b) Variazione del circolante</i>	<i>(28.726)</i>	<i>(24.119)</i>
<b>Cash flow operativo (a+b)</b>	<b>(14.515)</b>	<b>(13.226)</b>
<i>c) Cash flow ottenuto (impiegato) dall'attività di investimento</i>	<i>(4.566)</i>	<i>(1.621)</i>
<i>d) Cash flow ottenuto (impiegato) dall'attività di finanziamento</i>	<i>(5.943)</i>	<i>1.409</i>
<i>e) Cash flow ottenuto (impiegato) dalle attività in dismissione</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<b>Cash flow complessivo (a+b+c+d+e)</b>	<b>(25.023)</b>	<b>(13.439)</b>
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	36.010	22.767
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	10.928	9.328
<b>Variazione delle disponibilità liquide nette</b>	<b>(25.023)</b>	<b>(13.439)</b>

## 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
<b>PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2017</b>	<b>27.109</b>	<b>21.177</b>	<b>4.478</b>	<b>52.764</b>	<b>799</b>	<b>53.563</b>
Risultato ante imposte netto			5.481	5.481	922	6.403
Altre componenti di conto economico complessivo		(138)		(138)	2	(136)
<b>Risultato complessivo</b>		<b>(138)</b>	<b>5.481</b>	<b>5.343</b>	<b>924</b>	<b>6.267</b>
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
<b>PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2018</b>	<b>27.109</b>	<b>20.463</b>	<b>5.481</b>	<b>53.053</b>	<b>1.723</b>	<b>54.776</b>
Risultato ante imposte netto			8.265	8.265	728	8.993
Altre componenti di conto economico complessivo		(347)		(347)	(1)	(348)
<b>Risultato ante imposte complessivo</b>		<b>(347)</b>	<b>8.265</b>	<b>7.918</b>	<b>727</b>	<b>8.645</b>
Destinazione risultato es precedente		5.481	(5.481)			0
Acquisto azioni proprie		(812)		(812)		(812)
Distribuzione dividendi		(2.896)		(2.896)		(2.896)
(Acquisto)/Cessione di quote di patrimonio di terzi		681		681	(681)	0
<b>PATRIMONIO NETTO AL 30.09.2019</b>	<b>27.109</b>	<b>22.570</b>	<b>8.265</b>	<b>57.944</b>	<b>1.769</b>	<b>59.713</b>