

Be

SHAPING THE FUTURE

E-MARKET
SDIR
CERTIFIED

Resoconto Intermedio di Gestione

Al 31 Marzo 2021



Resoconto Intermedio di Gestione
al 31 marzo 2021

Indice dei contenuti

Relazione Intermedia sulla Gestione al 31 marzo 2021

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	10
Informazioni sull'andamento della Gestione	11
Altre informazioni	19
Eventi successivi al 31 marzo 2021 ed evoluzione prevedibile della Gestione	22
Prospetti contabili	24

1. Organi Sociali

Consiglio di Amministrazione

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

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

Collegio Sindacale

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

Il collegio sindacale è stato eletto dall'Assemblea del 26 aprile 2018 per un periodo di 3 esercizi finanziari con scadenza all'approvazione del bilancio a 31 dicembre 2020. Giunto a naturale scadenza il collegio sindacale è stato rinnovato dall'Assemblea del 22 aprile 2021 per un periodo di 3 esercizi finanziari con scadenza all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2023. In merito si rimanda a quanto esposto nel paragrafo "Eventi successivi al 31 marzo 2021 ed evoluzione prevedibile della gestione".

Comitato Controllo e Rischi

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

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

Comitato per la Remunerazione e Nomine

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

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

Società di Revisione

PricewaterhouseCoopers S.p.A.

Giunto a scadenza il precedente incarico conferito dall'Assemblea del 10 maggio 2012 alla società Deloitte&Touche S.p.A. fino all'esercizio 2020, l'incarico è stato conferito dall'Assemblea del 22 aprile 2021 alla società PricewaterhouseCoopers S.p.A. per gli esercizi 2021-2029. In merito si rimanda a quanto esposto nel paragrafo "Eventi successivi al 31 marzo 2021 ed evoluzione prevedibile della Gestione".

2. Dati economico-finanziari di sintesi

Principali indicatori economici

<i>(valori in milioni di euro)</i>	3M 2021	3M 2020
Valore della produzione	51,8	41,5
EBITDA	9,2	6,3
EBIT	6,6	4,0
Risultato Netto ante imposte Gruppo	5,9	3,4

Principali indicatori patrimoniali-finanziari

<i>(valori in milioni di euro)</i>	31.03.2021	31.12.2020
Patrimonio Netto di Gruppo	63,1	56,0
Capitale Investito Netto	94,9	55,6
Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO)	29,9	9,9
Posizione Finanziaria Netta	(29,9)	3,3

Valore della produzione per area di attività

<i>(valori in milioni di euro)</i>	3M 2021	3M 2020
Business Consulting	36,6	29,2
ICT Solutions	12,1	11,2
Digital	3,1	1,1
TOTALE	51,8	41,5

Valore della produzione per clientela

<i>(valori in milioni di euro)</i>	3M 2021	3M 2020
Banche	40,5	31,2
Assicurazioni	4,7	5,4
Industria	2,9	3,1
Pubblica Amministrazione	0,0	0,0
Altro	3,7	1,8
TOTALE	51,8	41,5

Valore della produzione per area geografica

<i>(valori in milioni di euro)</i>	3M 2021	3M 2020
Italia	34,7	27,8
DACH Region (Germania, Austria, Svizzera)	10,6	9,6
U.K. e Spagna	3,5	2,5
Cee Region (Polonia, Ucraina, Romaniaa)	3,0	1,6
TOTALE	51,8	41,5

Organico del Gruppo

<i>(valori in milioni di euro)</i>	31.03.2021	31.12.2020
Dirigenti	144	131
Quadri	199	191
Impiegati	1.129	1.025
Apprendisti	102	101
TOTALE	1.573	1.448

3. Struttura del Gruppo e Azionariato

Il **Gruppo Be** (in breve Be) è tra i principali player italiani nel settore dell'IT Consulting. Il Gruppo fornisce servizi di Business Consulting, Information Technology (incluso Professional Services) e Digital Business (quest'ultima CGU creata a partire dal primo semestre 2020). Grazie alla combinazione di competenze specialistiche, avanzate tecnologie proprietarie ed esperienza consolidata, il Gruppo supporta primarie istituzioni finanziarie, assicurative ed industriali italiane nel migliorarne la capacità competitiva ed il potenziale di creazione di valore. Con quasi 1.600 dipendenti e sedi in Italia, Germania, Regno Unito, Svizzera, Austria, Polonia, Ucraina, Spagna e Romania il Gruppo ha realizzato nel corso del primo trimestre 2021 un valore della produzione pari a Euro 51,8 milioni.

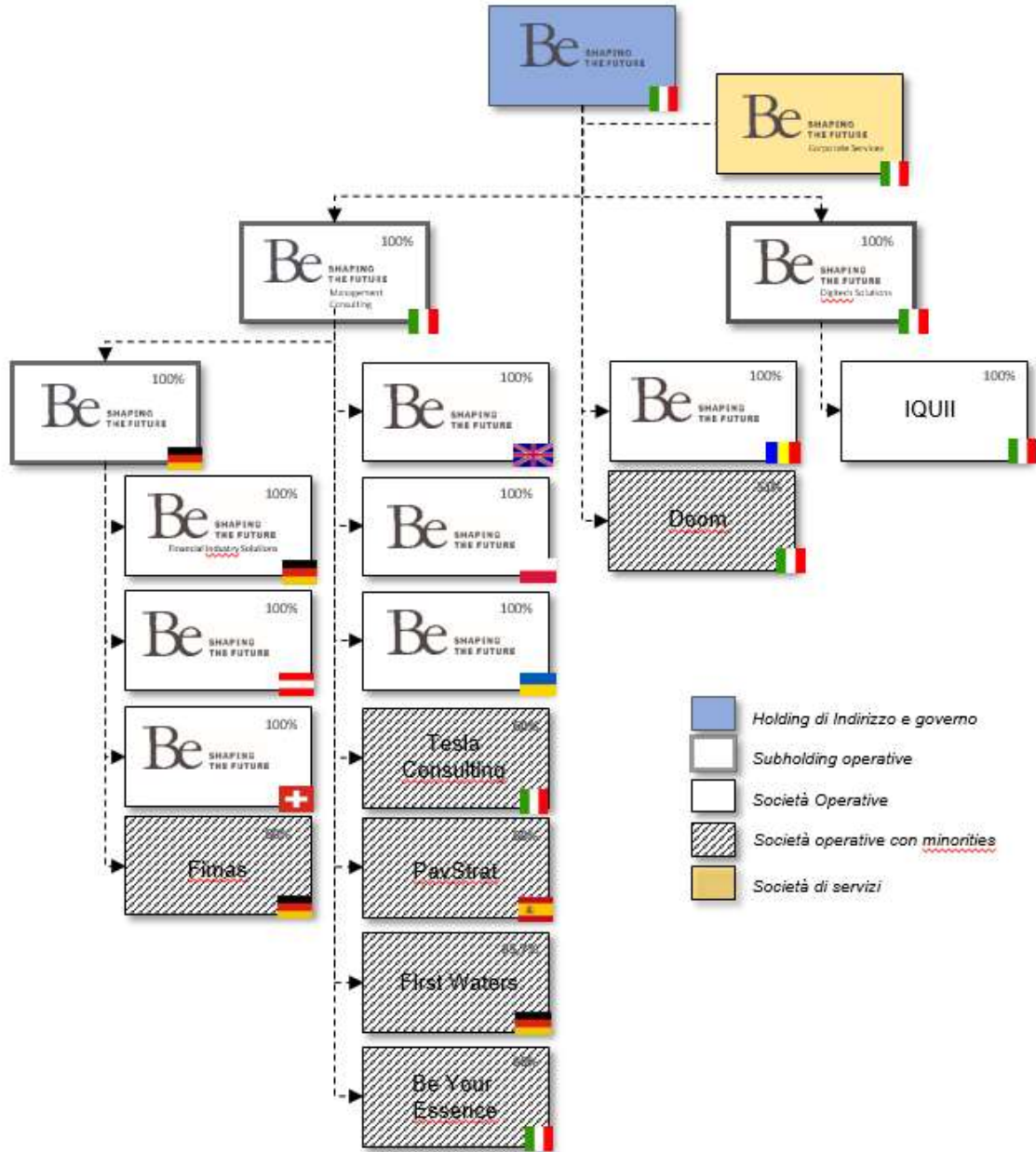
Be Shaping The Future S.p.A. (in breve **Be S.p.A.**), quotata nel Segmento Titoli ad Alti Requisiti (STAR) del Mercato Telematico Azionario (MTA), svolge attività di direzione e coordinamento, ai sensi degli articoli 2497 e seguenti del Codice Civile, nei confronti delle società del Gruppo attraverso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

Al 31 marzo 2021 le azioni in circolazione ammontano a n. 134.897.272, e la compagine sociale, secondo quanto risulta dalle comunicazioni effettuate ai sensi dell'art. 120 del "Testo Unico delle disposizioni in materia di intermediazione Finanziaria" (T.U.F.) nonché in relazione alle comunicazioni ricevute secondo il regolamento di internal dealing, risulta come segue:

Azionisti

	Nazionalità	N. Azioni	% Capitale ordinario
Tamburi Investment Partners S.p.A.	Italiana	37.082.225	27,489
Innishboffin S.r.l.	Italiana	10.640.753	7,888
Compass Asset Management S.A.	Lussemburghese	7.741.754	5,739
Be Shaping the Future S.p.A	Italiana	7.157.460	5,306
Stefano Achermann	Italiana	6.593.865	4,888
Carma Consulting S.r.l.	Italiana	4.055.779	3,007
Flottante		61.625.436	45,683
Totale		134.897.272	100,00

Di seguito si riporta la struttura del **Gruppo Be** alla data del 31 marzo 2021¹.



¹ Nella struttura del Gruppo non sono inserite, in quanto non rilevanti, la società Paystrat Solutions SL (Pyngo) controllata al 65,26% dalla società Payments and Business Advisors S.L. (Paystrat), la società Confinity GmbH, controllata al 100% dalla società Fimas Gmbh. la società Human Mobility S.r.l., messa in liquidazione nel corso del mese di gennaio 2021, controllata al 51% da Be Shaping the Future S.p.A., e la società Juniper S.r.l., per effetto della fusione in Iquii avvenuta dopo il 31 marzo 2021.

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 e nella nuova business unit Digital

I. BUSINESS CONSULTING

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

Dimensioni	905 addetti al 31 marzo 2021.
Settore di attività prevalente	Banking, Insurance.
Ricavi della linea al 31.03.2021	36,6 milioni di euro.
Sedi operative	Roma, Milano, Bologna, Londra, Kiev, Varsavia, Monaco, Vienna, Zurigo, Francoforte, Madrid.

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

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

e Be TSE Switzerland AG con sede a Zurigo. Nel corso del mese di gennaio Be Management Consulting S.p.A. ha perfezionato l'acquisto dell'ulteriore 10% del capitale sociale della Società Be Shaping the Future GmbH; di conseguenza controlla il Gruppo con una percentuale pari al 100,00%.

- **Be Shaping the Future Financial Industry Solutions AG.** Società con sede nei pressi di Monaco di Baviera, partecipata al 100,00% da Be Shaping the Future GmbH, è specializzata nella Consulenza e soluzioni IT nel settore pagamenti ed, in particolare, nell'ambito SWIFT.
- **FIMAS GmbH.** Società con sede a Francoforte, partecipata al 60% da Be Shaping the Future GmbH, è specializzata nei servizi di consulenza e IT per “*asset manager*”, Borse, “*CSD*”, “*clearing house*” e banche depositarie.
- **Confinity GmbH.** Originariamente costituita come joint venture da FIMAS e Q-Fin (ora Fimas GmbH), operativa nello specifico settore della fornitura ai medesimi clienti di FIMAS di personale in modalità di somministrazione (ANÜ – Arbeitnehmerüberlassung) per la quale dispone di apposita licenza. Fimas GmbH detiene una partecipazione in Confinity GmbH pari al 100%.
- **Payments and Business Advisors S.L.** (in breve **Paystrat**). Società con sede a Madrid, partecipata al 60% da Be Consulting S.p.A., è specializzata nei servizi di “*advisory*” per gli operatori dell'industria dei pagamenti, in ambiti quali “*digital wallet*”, “*loyalty*” e “*market intelligence*”. La società detiene una partecipazione in Paystrat Solutions S.L. pari al 65,26%.
- **Tesla Consulting S.r.l.** Società con sede a Bologna, operante nell'ambito “*Cyber Security*” e “*Digital Forensics*”, è partecipata al 60% da Be Management Consulting S.p.A.
- **Be Your Essence S.r.l.** Società benefit e startup innovativa a vocazione sociale con sede a Milano, nasce per offrire alle maggiori realtà pubbliche e private servizi consulenziali in tema di Innovability, è partecipata al 60% da Be Management Consulting S.p.A.
- **Firstwaters GmbH.** Società di Management Consulting, con sede a Francoforte, è specializzata in progetti di trasformazione della value chain del Corporate & Investment Banking per diverse asset class e strumenti finanziari, opera anche attraverso la controllata al 100% Firstwaters GmbH con sede a Vienna. Be Management Consulting S.p.A. controlla il Gruppo con una percentuale pari al 85,71%.

II. ICT SOLUTIONS

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

Dimensioni	518 addetti al 31 marzo 2021.
Settori di Attività prevalenti	Banking, Insurance, Energy e Pubblica Amministrazione.
Ricavi della Linea al 31.03.2021	12,1 milioni di Euro.
Sedi operative	Roma, Milano, Torino, Bucarest.

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

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

delle principali Banche e Assicurazioni in Italia dove sono state maturate esperienze distintive nella realizzazione di sistemi di front end in ottica di multicanalità, sistemi di Back end di controllo e governo di impresa (specie nel settore assicurativo vita grazie ad un sistema proprietario tra i leader di mercato) e piattaforme “Data & Analytics”. Il mercato di riferimento è quello delle Banche e Assicurazioni a cui sono affiancati in misura più marginale il settore delle *utilities* e l’industria delle piccole/medie aziende. Sono attive allo stato collaborazioni e partnership con alcuni dei principali “*player*” di riferimento dell’industria ICT e con alcune selezionate fintech e insurtech. Be Shaping the Future S.p.A., possiede il 100% del capitale sociale della Società.

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

III. DIGITAL

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

Dimensioni	84 addetti al 31 marzo 2021
Settori di Attività prevalenti	Banking, Insurance, Energy e Pubblica Amministrazione.
Ricavi della Linea al 31.03.2021	3,1 milioni di Euro.
Sedi operative	Roma, Milano, Trento, Bolzano.

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

- **Iquii S.r.l.** Costituita nel 2011, è specializzata nello sviluppo di soluzioni digital, web e mobile con particolare attenzione ai temi della system integration, della user e customer experience e dello sviluppo di nuovi modelli di revenue. Nel corso del mese di gennaio 2021 Be DigiTech Solutions S.p.A. ha completato l’acquisto delle quote di minoranza delle società (pari al 49%); conseguentemente detiene il 100% della Società. Nel corso del mese di aprile la società Juniper Extensible Solutions S.r.l., con sede in provincia di Trento, “digital company” italiana attiva nello sviluppo di soluzioni software per il web e multimediali, nei settori dello Sport, della Musica e degli Eventi, successivamente all’acquisto da parte di Be DigiTech Solutions S.p.A. delle quote di minoranza delle società (pari al 49%), è stata fusa per incorporazione in Iquii S.r.l.
- **Dream of Ordinary Madness (Doom) Entertainment** Costituita ad Aprile 2020 da uno spinoff della società ZDF dell’artista Federico Lucia (in arte Fedez) con sede a Milano, opera nell’area di business dedicata al Digital Engagement. Doom è un’agenzia creativa che gestisce un portafoglio di talenti tra cui musicisti, sportivi ed influencer. Il modello di business prevede principalmente due modalità operative: la prima consiste nella gestione attiva del portafoglio dei talenti e nella ricerca di opportunità commerciali (es. sponsorizzazioni), tramite la loro partecipazione in campagne di comunicazione e marketing delle aziende clienti. La seconda linea operativa consiste nello sviluppo completo di progetti di comunicazione per le aziende clienti. Be Shaping the Future S.p.A. detiene il 51% della Società.

5. Criteri di redazione

Il Resoconto Intermedio di Gestione al 31 marzo 2021, 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 e al 31 dicembre 2020; le informazioni economiche sono fornite prima del calcolo delle imposte con riguardo la situazione al 31 marzo degli esercizi 2021 e 2020; 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.

5.1 Note in merito all'area di consolidamento

Rispetto al 31 dicembre 2020 l'area di consolidamento risulta variata a seguito dei seguenti eventi:

- nel corso del mese di gennaio 2021 il Gruppo Be ha perfezionato l'acquisizione dell'85,71% del capitale sociale di Firstwaters GmbH a fronte di un prezzo di 12,2 milioni di euro.
- nel corso del mese di gennaio 2021 il Gruppo Be ha perfezionato l'acquisizione del rimanente 10% del capitale sociale di Be Shaping The Future GmbH. Be arriva così a detenere il 100% del capitale di Be Shaping The Future GmbH. Il costo complessivo dell'operazione per Be è stato pari a Euro 0,5 milioni.
- nel mese di gennaio 2021 il Gruppo Be ha completato l'acquisto delle quote di minoranza delle società IQUII S.r.l e Juniper Extensible Solutions S.r.l. Il costo complessivo dell'operazione per Be è stato pari a Euro 1,560 milioni nella somma delle due transazioni.
- nel corso del mese di febbraio il Gruppo Be ha acquisito il 60% del capitale sociale di Be Your Essence ("BYE"), startup innovativa a vocazione sociale costituita come Società Benefit e certificata B Corp.

5.2 Valutazioni discrezionali e stime contabili significative

Il Resoconto Intermedio di Gestione al 31 marzo 2021 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 ed è oggetto di commento il Conto Economico consolidato riclassificato al 31 marzo 2021 confrontato con il periodo omogeneo dell'esercizio precedente

Indicatori alternativi di performance

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

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

Si segnala che l'EBITDA non è identificato come misura contabile nell'ambito dei principi contabili IAS/IFRS adottati dall'Unione Europea. Conseguentemente, il criterio di determinazione applicato dalla Società potrebbe non essere omogeneo con quello adottato da altri gruppi e, pertanto, il saldo ottenuto dalla Società potrebbe non essere comparabile con quello determinato da questi ultimi.

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

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

6.1 Andamento economico del Gruppo

Il Valore della produzione si attesta a Euro 51,8 milioni rispetto a Euro 41,5 milioni al 31 marzo 2020 (+24,9%).

Il valore della produzione realizzato dalle controllate estere si attesta a Euro 17,2 milioni (che rappresenta il 33,1% del valore della produzione di Gruppo), rispetto al valore della produzione pari ad Euro 13,7 milioni al 31 marzo 2020 (33,0% del valore della produzione di Gruppo).

I Ricavi operativi sono pari ad Euro 51,3 milioni rispetto ad Euro 41,0 milioni al 31 marzo 2020 (+25,3%).

I costi operativi al netto delle capitalizzazioni interne sono pari a Euro 42,6 milioni rispetto a Euro 35,2 milioni al 31 marzo 2020 (+21,0%) ed in particolare:

- i costi per servizi risultano pari a circa Euro 19,0 milioni (+13,5%);

- il costo del personale si attesta a Euro 24,3 milioni (+25,6%);
- le capitalizzazioni di costi, prevalentemente di personale impegnato sui progetti di sviluppo delle piattaforme software di proprietà, ammontano a Euro 1,4 milioni (+16,7%).

Il Margine Operativo Lordo (EBITDA) è pari a Euro 9,2 milioni, in crescita del 46,9% rispetto al 31 marzo 2020 (Euro 6,3 milioni). L'*EBITDA margin*, risulta pari al 17,8 % contro 15,1 % al 31 marzo 2020.

Gli Ammortamenti sono risultati pari a Euro 2,6 milioni contro Euro 2,3 milioni al 31 marzo 2020 (+13,5%).

Analogamente al periodo omogeneo dell'anno precedente non risultano accantonamenti e svalutazioni.

Il Risultato Operativo (EBIT) è pari a Euro 6,6 milioni, in crescita del 66,5% rispetto al 31 marzo 2020 (Euro 4,0 milioni). L'*EBIT margin* si attesta al 12,7% contro il 9,5% al 31 marzo 2020.

Il Risultato ante imposte del Gruppo è pari a Euro 5,9 milioni contro un risultato positivo di Euro 3,4 milioni al 31 marzo 2020, in crescita del 70,8%.

Al 31 marzo 2021 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 2021 confrontato con i valori del periodo precedente.

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	3M 2021	3M 2020	Δ	Δ (%)
Ricavi Operativi	51.320	40.955	10.365	25,3%
Altri Ricavi e proventi	480	502	(22)	(4,4%)
Valore della produzione	51.800	41.457	10.343	24,9%
Costi per materiali di consumo	(181)	(42)	(139)	331,0%
Spese per servizi e utilizzo beni di terzi	(18.998)	(16.741)	(2.257)	13,5%
Costi del personale	(24.275)	(19.332)	(4.943)	25,6%
Altri costi	(524)	(261)	(263)	100,8%
Capitalizzazioni interne	1.373	1.177	196	16,7%
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	9.195	6.258	2.937	46,9%
Ammortamenti	(2.618)	(2.307)	(311)	13,5%
Svalutazioni e accantonamenti	0	0	0	n.a.
Risultato Operativo (EBIT)	6.577	3.951	2.626	66,5%
Proventi ed oneri finanziari netti	(335)	(247)	(88)	35,6%
Risultato ante imposte da attività in funzionamento	6.242	3.704	2.538	68,5%
Risultato ante imposte da attività destinate alla dismissione	0	0	0	n.a.
Risultato ante imposte consolidato	6.242	3.704	2.538	68,5%
Risultato ante imposte di competenza di Terzi	391	279	112	40,1%
Risultato ante imposte del Gruppo del periodo	5.851	3.425	2.426	70,8%

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 Management Consulting S.p.A., Be Shaping the Future Management Consulting Limited, Be Ukraine Think, Solve, Execute S.A., Be Shaping the Future Sp.zo.o., Be Shaping the Future GmbH (Austria), Be Shaping the Future GmbH (Germania), Be TSE Switzerland AG, Be Shaping the Future AG, Fimas GmbH, Firstwaters GmbH (Germania), Firstwaters GmbH (Austria), Confinity GmbH, Payments and Business Advisors S.L., Paystrat Solutions SL (Pyngo) e Tesla Consulting S.r.l., Be Your Essence S.r.l.

- **ICT Solutions:**

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

- **Digital:**

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

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

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

Di seguito si rappresentano le situazioni economiche del Gruppo relative ai primi tre mesi del 2021 comparati con i primi tre mesi del 2020, distinte in attività in funzionamento e attività in dismissione.

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

Segmentazione in base ai settori operativi 1 gennaio 2021 – 31 marzo 2021

	Consulting	ICT Solutions	Digital	Corporate e altre	Rettif. di cons. infra-settoriale	Risultato di terzi	Totale
Ricavi operativi	36.775	14.952	3.173	1.356	(4.936)	0	51.320
Altri ricavi	660	169	33	267	(648)	0	480
Valore della Produzione	37.435	15.121	3.206	1.622	(5.585)	0	51.800
Risultato Operativo	6.012	1.556	313	(1.304)	0	0	6.577
Oneri finanziari netti	(238)	(88)	(45)	34	1	0	(335)
Risultato netto	5.774	1.468	269	(1.269)	1	(391)	5.851

Segmentazione in base ai settori operativi 1 gennaio 2020 – 31 marzo 2020

	Consulting	ICT Solutions	Digital	Corporate e altre	Rettif. di cons. infra-settoriale	Risultato di terzi	Totale
Ricavi operativi	29.229	12.021	1.165	1.326	(2.786)	0	40.955
Altri ricavi	460	284	2	158	(402)	0	502
Valore della Produzione	29.689	12.305	1.166	1.485	(3.188)	0	41.457
Risultato Operativo	3.122	1.426	190	(788)	1	0	3.952
Oneri finanziari netti	(175)	(64)	(20)	11	0	0	(247)
Risultato netto	2.947	1.362	170	(777)	1	(279)	3.425

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>	3M 2021	%	3M 2020	%	Δ (%)
Business Consulting	36,6	70,6%	29,2	70,4%	25,3%
ICT Solutions	12,1	23,4%	11,2	27,0%	8,0%
Digital	3,1	6,0%	1,1	2,6%	n.a
TOTALE	51,8	100,0%	41,5	100,0%	24,9%

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

- il business Consulting conferma un peso significativo ed un valore della produzione in crescita del 25,3% rispetto al valore registrato al 31 marzo 2020;
- il business ICT Solutions nel complesso registra una crescita importante del valore della produzione pari al 8,0% rispetto al 31 marzo 2020;
- il business Digital, in precedenza parzialmente incorporato nel settore ICT, acquista evidenza autonoma con un valore della produzione più che raddoppiato rispetto al 31 marzo 2020, grazie alle nuove operazioni societarie avvenute nel secondo trimestre dell'anno 2020.

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>	3M 2021	%	3M 2020	%	Δ (%)
Banche	40,5	78,2%	31,2	75,2%	29,8%
Assicurazioni	4,7	9,1%	5,4	13,0%	(13,0%)
Industria	2,9	5,6%	3,1	7,5%	(6,5%)
Altro	3,7	7,1%	1,8	4,3%	n.a.
TOTALE	51,8	100,0%	41,5	100,0%	24,9%

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>	3M 2021	%	3M 2020	%	Δ (%)
Italia	34,6	66,9%	27,8	67,0%	24,5%
DACH Region (Germania, Austria, Svizzera)	10,7	20,6%	9,6	23,1%	10,9%
U.K.e Spagna	3,5	6,7%	2,5	6,0%	40,0%
Cee Region (Polonia, Ucraina, Romaniaa)	3,0	5,8%	1,6	3,9%	87,5%
TOTALE	51,8	100,0%	41,5	100,0%	24,9%

Si segnala infine che nel primo trimestre 2021 il valore della produzione è originato per il 66,9% dal mercato domestico e per il residuo 33,1% 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 10,7 milioni, in crescita del 10,9% rispetto al 31 marzo 2020.

I mercati della Cee Region registrano ricavi pari ad Euro 3,0 milioni in crescita del 87,5% rispetto al 31 marzo 2020 mentre risulta in forte ripresa il mercato UK e Spagna che ha generato ricavi complessivi pari ad Euro 3,5 milioni, in crescita del 40% rispetto al 31 marzo 2020.

6.3 Personale

I dipendenti complessivi del Gruppo Be al 31 marzo 2021 risultano pari a n.1.573; la tabella seguente espone i dipendenti del Gruppo Be suddivisi per settore di attività:

Organico del Gruppo

	31.03.2021
Consulting	905
I.C.T.Solutions	518
Digital	84
Corporate ed Altro	66
TOTALE	1.573

6.4 Analisi patrimoniale e finanziaria del Gruppo

Si riporta in forma sintetica la Situazione Patrimoniale consolidata al 31 marzo 2021, comparata con la medesima situazione alla data del 31 dicembre 2020.

Stato Patrimoniale riclassificato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.03.2021	31.12.2020	Δ	Δ (%)
Attivo non corrente	121.546	106.451	15.095	14,2%
Attivo corrente	52.664	36.324	16.340	45,0%
Passività non correnti	(28.202)	(22.891)	(5.311)	23,2%
Passività correnti	(51.106)	(64.279)	13.173	(20,5%)
Capitale Investito Netto	94.902	55.605	39.297	70,7%
Patrimonio Netto	65.012	58.893	6.119	10,4%
Indebitamento Finanziario Netto	29.890	(3.288)	33.178	n.a.

L'attivo non corrente è costituito principalmente dagli avviamenti per Euro 85,0 milioni, rilevati in sede di aggregazioni aziendali, dalle immobilizzazioni immateriali per Euro 19,7 milioni, prevalentemente riconducibili a software, dai diritti d'uso per Euro 9,3 milioni, da immobilizzazioni materiali per Euro 2,3 milioni, dalle imposte anticipate per Euro 3,0 milioni e da crediti e altre attività non correnti, oltre alle partecipazioni in altre imprese, per complessivi Euro 2,2 milioni.

L'attivo corrente registra un incremento pari ad Euro 16,3 milioni rispetto al 31 dicembre 2020. La variazione è da attribuirsi principalmente all'aumento delle attività derivanti dai contratti con la clientela e delle altre attività e crediti diversi e alla diminuzione dei crediti commerciali.

Le passività non correnti sono riferite principalmente a debiti per TFR per Euro 8,3 milioni, ad imposte differite per Euro 7,9 milioni e fondi per rischi e oneri per Euro 1,6 milioni. Sono inoltre presenti altre passività per Euro 10,4 milioni per lo più riferite alle quote del residuo del prezzo attualizzato per l'acquisizione futura delle quote di pertinenza di terzi in virtù dei contratti di put&call.

Le passività correnti sono composte principalmente da debiti commerciali per Euro 16,3 milioni, fondi rischi e oneri per Euro 2,3 milioni e altre passività e debiti tributari per complessivi Euro 32,5 milioni. La voce registra un decremento complessivo pari a Euro 13,2 milioni, principalmente dovuto alla variazione delle altre passività correnti e dei debiti commerciali.

Il Patrimonio netto consolidato risulta pari ad Euro 65,0 milioni, rispetto ad Euro 58,9 milioni al 31 dicembre 2020.

Di seguito si riporta il dettaglio del Capitale circolante netto:

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.03.2021	31.12.2020	Δ	Δ (%)
Rimanenze	156	156	0	0,0%
Crediti derivanti da attività con la clientela	26.696	9.778	16.918	n.a.
Crediti commerciali	19.373	22.014	(2.641)	(12,0%)
Debiti commerciali	(16.346)	(22.076)	5.730	(26,0%)
Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO)	29.879	9.872	20.007	n.a.
Altri crediti a breve	6.439	4.376	2.063	47,1%
Altre passività a breve	(34.760)	(42.203)	7.443	(17,6%)
Capitale Circolante Netto (CCN)	1.558	(27.955)	29.513	n.a.

La posizione finanziaria netta al 31 marzo 2021 è negativa per Euro 29,9 milioni contro un valore positivo pari ad Euro 3,3 milioni al 31 dicembre 2020.

Di seguito si riporta il prospetto di dettaglio.

Indebitamento Finanziario netto Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.03.2021	31.12.2020	Δ	Δ (%)
Cassa e liquidità bancaria	35.247	60.580	(25.333)	(41,8%)
A Liquidità	35.247	60.580	(25.333)	(41,8%)
B Crediti finanziari correnti	35	165	(130)	(78,8%)
Debiti bancari correnti	(4.825)	(5.121)	296	(5,8%)
Quota corrente indebitamento a m/1 termine	(19.739)	(16.845)	(2.894)	17,2%
Debiti da diritto d'uso corrente	(3.122)	(3.047)	(75)	2,5%
Altri debiti finanziari correnti	(23)	(87)	64	(73,6%)
C Indebitamento finanziario corrente	(27.709)	(25.100)	(2.609)	10,4%
D Posizione finanziaria netta corrente (A+B+C)	7.573	35.645	(28.072)	(78,8%)
Debiti bancari non correnti	(30.527)	(25.482)	(5.045)	19,8%
Debiti da diritto d'uso non corrente	(6.936)	(6.875)	(61)	0,9%
Altri debiti finanziari non correnti	0	0	0	0
E Posizione finanziaria netta non corrente	(37.463)	(32.357)	(5.106)	15,8%
F Posizione finanziaria netta (D+E)	(29.890)	3.288	(33.178)	n.a.

In relazione a quanto esposto nella tabella si evidenziano oltre alle disponibilità liquide per Euro 35,2 milioni (Euro 60,6 milioni al 31 dicembre 2020):

- crediti finanziari correnti per Euro 0,04 milioni (Euro 0,2 milioni al 31 dicembre 2020) derivanti da risconti attivi su interessi di factoring;
- debiti correnti verso istituti di credito al 31 dicembre 2020 pari a Euro 27,7 milioni (Euro 25,1 milioni al 31 dicembre 2020) relativi:
 - ai debiti “bancari correnti” per Euro 4,8 milioni (Euro 5,1 milioni al 31 dicembre 2020) riferiti principalmente ad interessi maturati e non liquidati e ad utilizzi di linee di credito a breve sotto forma tecnica di “finanziamenti fornitori”;

- alla quota a breve termine dei finanziamenti a lungo termine per Euro 19,7 milioni (Euro 16,8 milioni al 31 dicembre 2020);
- ai debiti per diritto d'uso correnti per Euro 3,1 milioni riferiti alle passività per leasing, (Euro 3,1 milioni al 31 dicembre 2020);
- alla voce altri debiti finanziari correnti pari ad Euro 0,1 milioni (Euro 0,1 milioni al 31 dicembre 2020), riferita principalmente a debiti finanziari verso clienti per accrediti vendite biglietti conto terzi e al saldo delle carte di credito.
- debiti finanziari non correnti, pari ad Euro 37,5 milioni (Euro 32,4 milioni al 31 dicembre 2020) di cui:
 - Euro 30,6 milioni (Euro 25,5 milioni al 31 dicembre 2020) riferiti a debiti verso istituti di credito per finanziamenti chirografari a medio lungo termine per le quote in scadenza oltre 12 mesi;
 - Euro 6,9 milioni (Euro 6,9 milioni al 31 dicembre 2020) riferiti ai debiti per diritto d'uso non corrente relativi alle passività per leasing.

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 2021 risultano essere unicamente TIP Tamburi Investment Partners S.p.A.

Per quanto concerne i Signori Stefano Achermann e Carlo Achermann e le società da essi rispettivamente controllate – Innishboffin S.r.l. e Carma Consulting S.r.l. - le transazioni economiche intercorse nel periodo fanno sostanzialmente riferimento ai rapporti di remunerazione per le cariche di Dirigenti ed Amministratori delle società del Gruppo e non sono indicate nel prospetto sotto riportato così come le remunerazioni degli altri membri del consiglio di amministrazione e del Collegio Sindacale.

Non si segnalano operazioni rilevanti avvenute nel corso del primo trimestre 2021.

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 2021 con parti correlate

	<u>Crediti</u>			<u>Debiti</u>		
	Crediti comm.li e altri	Altri Crediti	Crediti Finanziari	Debiti comm.li e altri	Altri debiti	Debiti finanziari
Correlate						
T.I.P. S.p.A	0	0	0	18	0	0
Totale Correlate	0	0	0	18	0	0

Tabella ricavi e costi al 31 marzo 2021 con parti correlate

	<u>Ricavi</u>			<u>Costi</u>		
	Ricavi	Altri Ricavi	Proventi Finanziari	Servizi	Altri costi	Oneri finanziari
Correlate						
T.I.P. S.p.A	0	0	0	15	0	0
C. Achermann	0	0	0	10	0	0
Totale Correlate	0	0	0	25	0	0

7. Altre informazioni e Corporate Governance

7.1 Principali rischi ed incertezze cui il Gruppo Be è esposto

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

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

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

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

Il Gruppo Be è esposto a rischi finanziari connessi alla propria operatività, in particolare riferibili a rischi di tasso, liquidità, credito e variazione nei flussi finanziari. Inoltre, il

sostanziale mantenimento degli affidamenti bancari in essere risulta importante per il Gruppo per far fronte al proprio fabbisogno finanziario complessivo a breve nonché per raggiungere gli obiettivi del Piano 2021-2023.

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

Il Gruppo Be potrebbe avere effetti negativi sul valore del proprio patrimonio netto nell'ipotesi di eventuali svalutazioni degli avviamenti iscritti nel bilancio al 31 dicembre 2020, che si potrebbero rendere necessari qualora non venissero generati adeguati flussi di cassa rispetto a quelli attesi e previsti nel Piano 2021-2023.

- **Rischi connessi a "Contenziosi"**

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

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

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

- **Rischi connessi alla "Competizione"**

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

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

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

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

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

- **Rischi connessi alla internazionalizzazione**

Il Gruppo, nell'ambito della propria strategia di internazionalizzazione, potrebbe essere esposto ai rischi tipici derivanti dallo svolgimento dell'attività su base internazionale, tra

cui quelli inerenti i mutamenti del quadro politico, macro economico, fiscale e/o normativo, oltre che alle variazioni del corso delle valute.

- **Covid-19**

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

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

Nello specifico, come menzionato in precedenza, stante la particolare tipologia del mercato di riferimento del Gruppo Be – principalmente Istituzioni Finanziarie di rilevante dimensione – la pandemia Covid-19 ha avuto un impatto pressoché nullo sul business aziendale nell'anno 2020 e nel primo trimestre 2021. Infatti, tutte le maggiori Istituzioni finanziarie hanno accelerato il proprio processo di trasformazione Digital ed il Gruppo ha offerto pieno supporto a tutti i propri clienti. Inoltre si deve considerare che le Istituzioni Finanziarie che rappresentano la quasi totalità dei clienti del Gruppo Be, svolgono servizi che sono stati ritenuti “essenziali” da Decreto Ministeriale e hanno mantenuto la loro operatività anche durante i periodi di lock-down.

Per quanto sopra esposto, seppur nel contesto di generale incertezza dovuto alla pandemia, non emergono evidenti rischi di futura svalutazione dei valori iscritti nel bilancio al 31 marzo 2021. Non si può tuttavia escludere che il protrarsi dell'attuale situazione di incertezza possa avere degli impatti economici, che, alla data di redazione del bilancio, non sono però quantificabili né stimabili.

7.2 Investimenti in attività di sviluppo

Da sempre, l'attività di sviluppo del Gruppo Be mira a consolidare i rapporti con i propri clienti, sviluppare per gli stessi nuove forme di business e acquisire nuova clientela. Le principali attività di sviluppo riguardano quello delle piattaforme tecnologiche di proprietà del Gruppo Be. In particolare nel corso del 2021 sono stati effettuati investimenti per lo sviluppo ed upgrade delle piattaforme tecnologiche “Universo Sirius” - relativa alla gestione dei portafogli assicurativi Vita e Danni - da parte di Be Digttech Solutions, del sistema informativo interno aziendale, da parte di Be Digttech Solutions e Be Management Consulting, delle applicazioni digitali da parte di Iquii nonché delle piattaforme informatiche di proprietà di Be Ukraina, Fimas GmbH e Be Shaping the future GmbH (Germania) specializzate in diverse aree del settore bancario. Il Gruppo Be proseguirà ad investire in sviluppo pianificando ulteriori opportunità progettuali. La finalità di queste ultime sarà l'ampliamento dell'offerta mediante la realizzazione di piattaforme tecnologiche per l'erogazione dei propri servizi alla clientela di appartenenza.

7.3 Eventi significativi del primo trimestre

Nel corso del mese di gennaio 2021 il Gruppo Be ha raggiunto un accordo per l'acquisizione dell'86% del capitale sociale di Firstwaters GmbH, società di Management Consulting, con sede a Francoforte e Vienna, per il segmento delle Financial Institutions. Fondata nel 2000, Firstwaters è azienda riconosciuta con notevole esperienza in progetti di trasformazione della value chain del Corporate & Investment Banking (Front-Office, Pricing/Modelling, Settlement, Accounting,

Market Risk Management) per diverse asset class (FX/MM, IRD, CRD, Azioni, Commodities, ecc.) e strumenti finanziari (Spot, ETD, derivati OTC). L'accordo prevede l'acquisizione iniziale da parte di Be dell'85,71% del capitale sociale di Firstwaters nel primo trimestre del 2021 a fronte di un prezzo inclusa la cassa di 12.2 milioni di euro. Il restante capitale sociale rimarrà nelle mani dei due amministratori delegati Marco Fäth e Martin Peter, che continueranno a guidare la crescita dell'azienda. Be completerà l'acquisto delle azioni rimanenti alla fine dell'esercizio 2024. Il prezzo della parte rimanente sarà basato sui risultati della società nel 2022, 2023 e 2024.

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

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

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

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

8. Eventi successivi al 31 marzo 2021 ed evoluzione prevedibile della gestione

In data 22 aprile 2021 l'Assemblea degli Azionisti si è riunita in prima convocazione in sede ordinaria; deliberando in merito a:

- approvazione del Bilancio di Esercizio al 31 dicembre 2020, destinazione dell'utile di esercizio 2020 e distribuzione del dividendo;
- approvazione della relazione sulla remunerazione ex Articolo 123-ter D. Lgs. 24 febbraio 1998 n. 58;
- nuovo piano di acquisto e disposizione di azioni proprie, previa revoca dell'autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie concessa dall'Assemblea ordinaria degli azionisti del 22 aprile 2020;

- nomina del nuovo Collegio Sindacale della Società cui è stato affidato l'incarico per tre esercizi, e pertanto fino all'approvazione del bilancio relativo all'esercizio che si chiuderà il 31 dicembre 2023, composto dai seguenti (3) sindaci effettivi Stefano de Angelis (Presidente), Rosita Francesca Natta, Giuseppe Leoni e dai seguenti (2) sindaci supplenti Susanna Russo, Roberta Pirola.
- conferimento dell'incarico novennale di revisore legale dei conti, oltre che della revisione della DNF consolidata per il triennio 2021-2023, su proposta del Consiglio di Amministrazione, che a sua volta ha preso atto della raccomandazione formulata dal Collegio Sindacale uscente, alla società di revisione PricewaterhouseCoopers S.p.A..

Nel corso del mese di aprile, la società Juniper S.r.l è stata oggetto di fusione per incorporazione nella società Iquii S.r.l. con effetti civilistici a partire dal 1 maggio 2021 e contabili e fiscali retroattivi al 1 gennaio 2021.

Con riferimento alla pandemia Covid-19, si segnala che il Gruppo monitora costantemente l'evolversi degli eventi al fine di contenere e cercare di rendere praticamente nulli gli effetti sia in termini di salute e sicurezza sul lavoro sia in termini economici, patrimoniali e finanziari mediante la definizione e l'implementazione di piani di azione flessibili e tempestivi.

Alla luce dei risultati del periodo e nonostante l'incertezza macroeconomica circa i tempi di riapertura dell'economia a seguito della pandemia di Covid-19 la nostra società sta sperimentando un solido trend di crescita. Al momento si ritiene di poter raggiungere e – con molta probabilità superare – il conseguimento degli obiettivi annuali e più in generale del Piano aziendale 2020-2022. Una più compiuta analisi dello stato della domanda a medio-lungo termine sarà effettuata in sede di Relazione Semestrale.

Il calendario finanziario 2021, così come comunicato, è attualmente confermato.

Milano, 6 maggio 2021.

/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>	31.03.2021	31.12.2020
ATTIVITA' NON CORRENTI		
Immobili, Impianti e macchinari	2.288	2.273
Diritti d'uso	9.267	9.135
Avviamento	85.015	70.374
Attività Immateriali	19.748	19.626
Partecipazioni in altre imprese	1.389	1.329
Crediti ed altre attività non correnti	824	830
Imposte anticipate	3.015	2.884
Totale attività non correnti	121.546	106.451
ATTIVITA' CORRENTI		
Rimanenze	156	156
Attività derivanti da contratti con la clientela	26.696	9.778
Crediti commerciali	19.373	22.014
Altre attività e crediti diversi	5.490	3.574
Crediti tributari per imposte dirette	949	802
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	35	165
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	35.247	60.580
Totale attività correnti	87.946	97.069
Totale attività destinate alla dismissione	0	0
TOTALE ATTIVITA'	209.492	203.520
PATRIMONIO NETTO		
Capitale Sociale	27.109	27.109
Riserve	30.106	20.935
Risultato netto di competenza degli Azionisti della Controllante	5.851	7.973
Patrimonio netto di Gruppo	63.066	56.017
Di spettanza di terzi:		
Capitale e riserve	1.555	1.737
Risultato netto di competenza di terzi	391	1.139
Patrimonio netto di terzi	1.946	2.876
TOTALE PATRIMONIO NETTO	65.012	58.893
PASSIVITA' NON CORRENTI		
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti	30.527	25.482
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti	6.936	6.875
Fondi rischi non correnti	1.601	1.628
Benefici verso dipendenti (TFR)	8.276	7.088
Imposte differite	7.890	7.759
Altre passività non correnti	10.435	6.416
Totale Passività non correnti	65.665	55.248
PASSIVITA' CORRENTI		
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti	24.587	22.053
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti	3.122	3.047
Debiti commerciali	16.346	22.076
Fondi rischi correnti	2.280	2.300
Debiti tributari	1.087	1.481
Altre passività e debiti diversi	31.393	38.422
Totale Passività correnti	78.815	89.379
Totale Passività destinate alla dismissione	0	0
TOTALE PASSIVITA'	144.480	144.627
TOTALE PATRIMONIO E PASSIVITA'	209.492	203.520

B. Conto Economico Riclassificato Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	3M 2021	3M 2020	Δ	Δ (%)
Ricavi Operativi	51.320	40.955	10.365	25,3%
Altri Ricavi e proventi	480	502	(22)	(4,4%)
Valore della produzione	51.800	41.457	10.343	24,9%
Costi per materiali di consumo	(181)	(42)	(139)	331,0%
Spese per servizi e utilizzo beni di terzi	(18.998)	(16.741)	(2.257)	13,5%
Costi del personale	(24.275)	(19.332)	(4.943)	25,6%
Altri costi	(524)	(261)	(263)	100,8%
Capitalizzazioni interne	1.373	1.177	196	16,7%
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	9.195	6.258	2.937	46,9%
Ammortamenti	(2.618)	(2.307)	(311)	13,5%
Svalutazioni e accantonamenti	0	0	0	n.a.
Risultato Operativo (EBIT)	6.577	3.951	2.626	66,5%
Proventi ed oneri finanziari netti	(335)	(247)	(88)	35,6%
Risultato ante imposte da attività in funzionamento	6.242	3.704	2.538	68,5%
Risultato ante imposte da attività destinate alla dismissione	0	0	0	n.a.
Risultato ante imposte consolidato	6.242	3.704	2.538	68,5%
Risultato ante imposte di competenza di Terzi	391	279	112	40,1%
Risultato ante imposte del Gruppo del periodo	5.851	3.425	2.426	70,8%

C. Rendiconto Finanziario Sintetico Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.03.2021	31.03.2020
Attività di periodo:		
Risultato del periodo	6.242	3.704
Rettifiche delle voci che non hanno effetto sulla liquidità	1.794	1.503
<i>a) Cash flow della gestione economica</i>	<i>8.036</i>	<i>5.207</i>
<i>b) Variazione del circolante</i>	<i>(34.896)</i>	<i>(16.703)</i>
Cash flow operativo (a+b)	(26.860)	(11.496)
<i>c) Cash flow ottenuto (impiegato) dall'attività di investimento</i>	<i>(4.223)</i>	<i>(369)</i>
<i>d) Cash flow ottenuto (impiegato) dall'attività di finanziamento</i>	<i>5.749</i>	<i>5.890</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)	(25.333)	(5.975)
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	60.580	34.185
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	35.247	28.210
Variazione delle disponibilità liquide nette	(25.333)	(5.975)

D. Prospetto delle variazioni del Patrimonio Netto Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Capitale Sociale	Riserve e utili a nuovo	Utile (perdita) dell'esercizio	Patrimonio netto di Gruppo	Patrimonio netto di terzi	Totale
PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2019	27.109	21.144	6.087	54.340	1.732	56.072
Risultato netto			7.973	7.973	1.139	9.112
Altre componenti di conto economico complessivo		(509)		(509)		(509)
Risultato netto complessivo		(509)	7.973	7.464	1.139	8.603
Destinazione risultato esercizio precedente		6.087	(6.087)	0		0
Acquisto azioni proprie		(2.795)		(2.795)		(2.795)
Apporti di capitale di terzi					5	5
Distribuzione dividendi		(2.992)		(2.992)		(2.992)
PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2020	27.109	20.935	7.973	56.017	2.876	58.893
Risultato netto			5.851	5.851	391	6.242
Altre componenti di conto economico complessivo		245		245		245
Risultato netto complessivo		245	5.851	6.096	391	6.487
Destinazione risultato esercizio precedente		7.973	(7.973)	0		0
Acquisto azioni proprie		(368)		(368)		(368)
(Acquisti)/Cessioni di quote di Patrimonio di Terzi		1.321		1.321	(1.321)	0
PATRIMONIO NETTO AL 31.03.2021	27.109	30.106	5.851	63.066	1.946	65.012