

Resoconto Intermedio di Gestione

31 Marzo 2022



Resoconto Intermedio di Gestione
al 31 marzo 2022

Indice dei contenuti

Relazione Intermedia sulla Gestione al 31 marzo 2022

Organi Sociali	3
Dati economico-finanziari di sintesi	4
Struttura del Gruppo e Azionariato	5
Modello di Business ed Aree di attività	6
Criteri di redazione	10
Informazioni sull'andamento della Gestione	11
Altre informazioni	19
Eventi successivi al 31 marzo 2022 ed evoluzione prevedibile della Gestione	23
Prospetti contabili	25

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 rinnovato dall'Assemblea del 22 aprile 2021 per un periodo di 3 esercizi finanziari con scadenza all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2023.

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.

Alla società di revisione è stato conferito l'incarico dall'Assemblea del 22 aprile 2021 per un periodo di 9 esercizi finanziari.

2. Dati economico-finanziari di sintesi

Principali indicatori economici

<i>(valori in milioni di euro)</i>	3M 2022	3M 2021
Ricavi	62,1	51,8
EBITDA	10,6	9,2
EBIT	7,7	6,6
Risultato netto ante imposte del Gruppo	6,8	5,9

Principali indicatori patrimoniali-finanziari

<i>(valori in milioni di euro)</i>	31.03.2022	31.12.2021
Patrimonio Netto di Gruppo	73,8	66,5
Capitale Investito Netto	109,6	77,9
Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO)	28,1	5,4
Posizione Finanziaria Netta	34,6	10,0

Ricavi per area di attività

<i>(valori in milioni di euro)</i>	3M 2022	3M 2021
Business Consulting	45,6	36,6
ICT Solutions	14,5	12,1
Digital	2,0	3,1
TOTALE	62,1	51,8

Ricavi per clientela

<i>(valori in milioni di euro)</i>	3M 2022	3M 2021
Banche	49,1	40,5
Assicurazioni	5,8	4,7
Industria	2,7	2,9
Pubblica Amministrazione	0,4	0,0
Altro	4,1	3,7
TOTALE	62,1	51,8

Ricavi per area geografica

<i>(valori in milioni di euro)</i>	3M 2022	3M 2021
Italia (*)	34,1	34,7
DACH Region (Germania, Austria, Svizzera)	19,0	10,6
U.K. e Spagna	5,1	3,5
Cee Region (Polonia, Ucraina, Romaniaa)	3,9	3,0
TOTALE	62,1	51,8

(*) di cui €12,3M fatturati da Italia su lavorazioni in DACH region e €0,5M fatturati da Italia su lavorazioni in CEE region

Organico del Gruppo

<i>(valori in unità)</i>	31.03.2022	31.12.2021
Dirigenti	159	155
Quadri	222	216
Impiegati	1381	1.320
Operai	1	89
Apprendisti	75	1
TOTALE	1.838	1.781

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 più di 1.800 dipendenti e sedi in Italia, Germania, Regno Unito, Svizzera, Austria, Polonia, Lussemburgo, Repubblica Ceca, Ucraina, Albania, Spagna e Romania il Gruppo ha realizzato nel corso del primo trimestre 2022 ricavi totali pari a Euro 62,1 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.

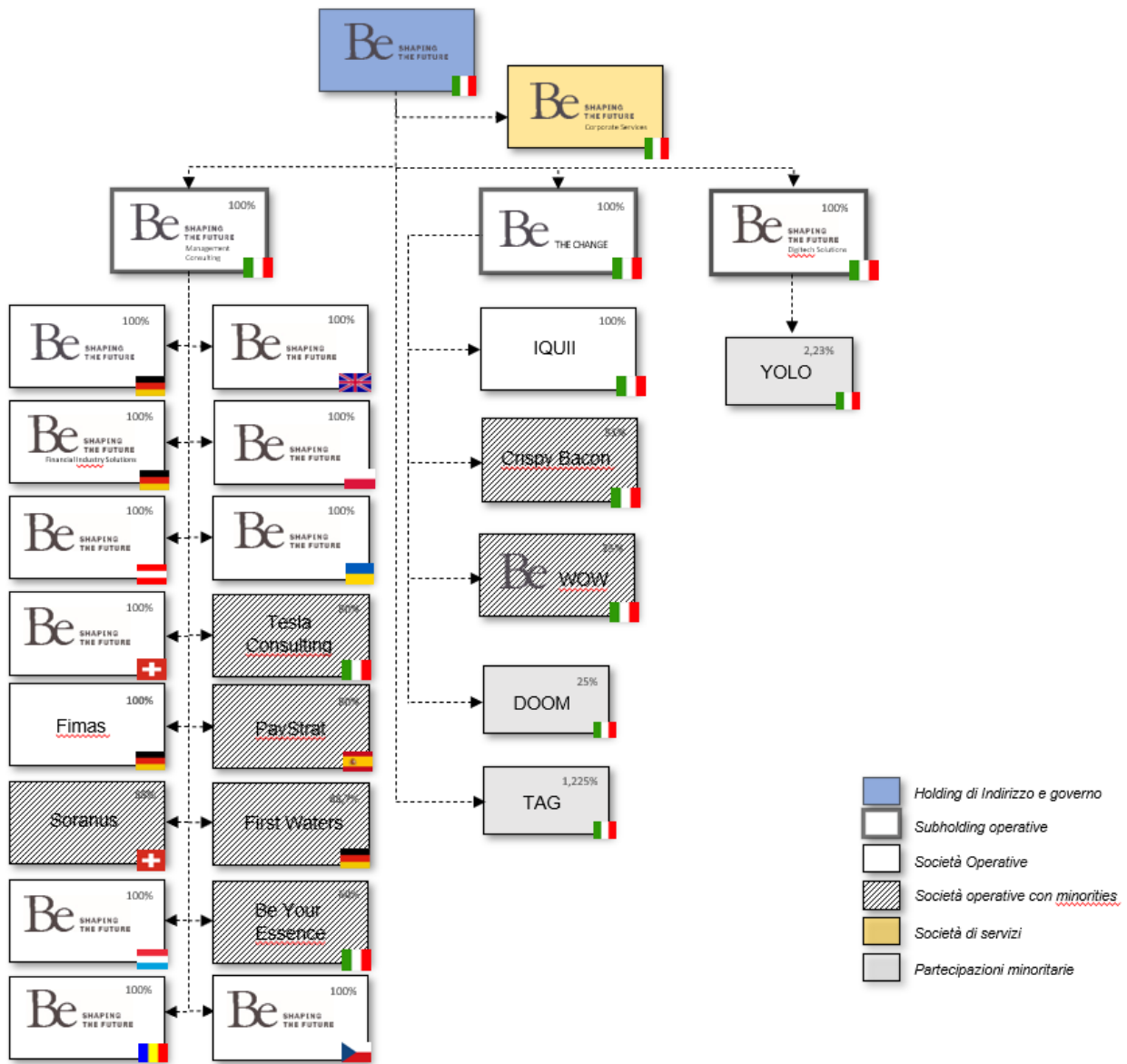
Al 31 marzo 2022 le azioni in circolazione ammontano a n. 134.897.272, e la compagine sociale, secondo quanto risulta dalle comunicazioni effettuate ai sensi dell'art. 120 del "Testo Unico delle disposizioni in materia di intermediazione Finanziaria" (T.U.F.) nonché in relazione alle comunicazioni ricevute secondo il regolamento di internal dealing, risulta come segue:

Azionisti

	Nazionalità	N. Azioni	% Capitale ordinario
Tamburi Investment Partners S.p.A.	Italiana	38.152.225	28,282
Innishboffin S.r.l.	Italiana	10.847.792	8,042
Be Shaping the Future S.p.A	Italiana	7.157.460	5,306
Stefano Achermann	Italiana	6.386.826	4,735
Carma Consulting S.r.l.	Italiana	2.900.779	2,150
Flottante		69.452.190	51,485
Totale		134.897.272	100,00

Di seguito si riporta la struttura del **Gruppo Be** alla data del 31 marzo 2022¹.

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 100% da Be Shaping the Future S.p.A., Firstwaters GmbH, con sede a Vienna, controllata al 100% da Firstwaters GmbH, Crispy Bacon S.r.l. e Crispy Bacon Shpk, controllate rispettivamente al 100% e al 90% da Crispy Bacon Holding S.r.l.



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	1.112 addetti al 31 marzo 2022.
Settore di attività prevalente	Banking, Insurance.
Ricavi della linea al 31.03.2022	45,6 milioni di euro.
Sedi operative	Roma, Milano, Bologna, Londra, Kiev, Varsavia, Monaco, Vienna, Zurigo, Lussemburgo, Praga, Francoforte, Madrid, Bucharest, Magdeburgo

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

- **Be Management Consulting S.p.A. (già Be Consulting S.p.A.).** Fondata nel 2008, la società opera nel segmento della consulenza direzionale per le Istituzioni Finanziarie. L'obiettivo è affiancare le maggiori Istituzioni Finanziarie europee (c.d. Sistemically Important Financial Institutions – S.I.F.I.) nella loro creazione di valore con particolare attenzione ai cambiamenti che interessano il business, le piattaforme informatiche e i processi aziendali. Be Shaping the Future S.p.A., possiede il 100% del capitale sociale della società.
- **Be Shaping the Future Management Consulting Limited.** Con sede a Londra la società opera sul mercato inglese ed europeo, focalizzandosi sul segmento della consulenza per i servizi finanziari, con un portafoglio clienti di primario livello sia sul mercato inglese che internazionale. Presenta competenze specialistiche in ambito bancario e finanziario, con particolare riferimento al supporto al mondo dell'innovazione ed ai servizi di pagamento.
- **Be Ukraine LLC.** Costituita a dicembre 2012 con sede a Kiev, svolge attività di consulenza e sviluppo in tema di sistemi di core banking e nelle aree della contabilità e delle segnalazioni bancarie e della "compliance". Be Management Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della Società.
- **Be Shaping the Future, sp zo.o.** Costituita a gennaio 2013 con sede a Varsavia, svolge attività di consulenza e "system integration" in ambito Retail banking, Capital Markets, CRM (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, così come Be Shaping the Future GmbH (ex Targit GmbH) con sede a Vienna e Be TSE Switzerland AG con sede a Zurigo operano nel mercato austriaco e svizzero. Be Management Consulting S.p.A. detiene in ciascuna società il 100,00% del capitale sociale.
- **Be Shaping the Future Financial Industry Solutions AG.** Società con sede nei pressi di Monaco di Baviera, partecipata al 100,00% da Be Management Consulting S.p.A., è specializzata nella Consulenza e soluzioni IT nel settore pagamenti ed, in particolare, nell'ambito SWIFT. Be Management Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della società.
- **FIMAS GmbH.** Società con sede a Francoforte, partecipata al 100% da Be Management Consulting S.p.A., è specializzata nei servizi di consulenza e IT per "asset manager", Borse,

“CSD”, “*clearing house*” e banche depositarie. Be Management Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della società.

- **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 80% da Be Consulting S.p.A., è specializzata nei servizi di “*advisory*” per gli operatori dell’industria dei pagamenti, in ambiti quali “*digital wallet*”, “*loyalty*” e “*market intelligence*”. La società detiene una partecipazione in Paystrat Solutions S.L. pari al 65,26%.
- **Tesla Consulting S.r.l.** Società con sede a Bologna, operante nell’ambito “Cyber Security” e “Digital Forensics”, è partecipata al 60% 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%.
- **Soranus AG.** Società di Management Consulting basata in Svizzera con sede a Zurigo, è specializzata nella Financial Industry, è partecipata al 55% da Be Management Consulting S.p.A.
- **Be Shaping the Future SARL** Società costituita nel 2021 con sede a Lussemburgo, nasce per offrire servizi professionali di consulenza organizzativa ed IT. Be Management Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della società.
- **Be Shaping the Future Czech republic s.r.o.** Società costituita nel 2021 con sede a Praga, nasce per offrire servizi professionali di consulenza organizzativa ed IT. Be Management Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della società.
- **Be Think Solve Execute RO S.r.l.** Costituita a luglio 2014 con sede a Bucarest, sviluppa attività in “near shoring” del Gruppo nel settore della “system integration” su progetti ad elevata complessità, quali soluzioni per la multicanalità. Be Management Consulting S.p.A. possiede il 100% del capitale sociale della Società.

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	514 addetti al 31 marzo 2022.
Settori di Attività prevalenti	Banking, Insurance, Energy e Pubblica Amministrazione.
Ricavi della Linea al 31.03.2022	14,5 milioni di Euro.
Sedi operative	Roma, Milano, Torino.

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

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

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	157 addetti al 31 marzo 2022
Settori di Attività prevalenti	Banking, Insurance, Energy e Pubblica Amministrazione.
Ricavi della Linea al 31.03.2022	2,0 milioni di Euro
Sedi operative	Roma, Milano, Predazzo, Bolzano, Marostica, Tirana.

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

- **Be the Change S.r.l.** Società costituita nel 2021 con sede a Milano, rivestirà nel breve termine il ruolo di holding del polo "Digital" Engagement del Gruppo. La Capogruppo detiene il 100% del capitale sociale della società.
- **Iqui S.r.l.** Costituita nel 2011, è specializzata nello sviluppo di soluzioni digital, web e mobile con particolare attenzione ai temi della system integration, della user e customer experience e dello sviluppo di nuovi modelli di revenue. Be the Change S.r.l detiene il 100% del capitale sociale della società.
- **Be World of Wonders S.r.l.** Costituita a marzo 2022 a seguito dell'approvazione del progetto di Scissione parziale non proporzionale e asimmetrica della società controllata Doom S.r.l a favore della neocostituita Società, di cui il 75% del capitale sociale è detenuto dalla Capogruppo e il 25% dalla ZDF S.r.l.. La scissione ha comportato l'assegnazione a favore di Be World of Wonders S.r.l delle attività relative al segmento di business i cui clienti target di riferimento sono le società bancarie, finanziarie e assicurative. A seguito della scissione Be S.p.A. continua ad avere una partecipazione minoritaria del 25% nella Doom S.r.l post scissione.
- **Crispy Bacon Holding S.r.l.** Società con elevata specializzazione nel design UX/UI, nello sviluppo web-mobile e nelle infrastrutture cloud, con sede a Marostica, Milano e Tirana realizza il 60% dei ricavi nell'industria dei servizi finanziari, è partecipata al 51% dalla Be Shaping the Future S.p.A. Crispy Bacon Holding S.r.l detiene il 100% di Crispy Bacon S.r.l. ed il 90% di Crispy Bacon Shpk (con sede a Tirana), il cui rimanente 10% è detenuto da soci terzi locali.

5. Criteri di redazione

Il Resoconto Intermedio di Gestione al 31 marzo 2022, 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 2022 e al 31 dicembre 2021; le informazioni economiche sono fornite prima del calcolo delle imposte con riguardo la situazione al 31 marzo 2022 e 2021; 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 2021 l'area di consolidamento risulta variata a seguito dei seguenti eventi:

- nel corso del primo trimestre 2022 il Gruppo Be ha perfezionato l'acquisizione delle quote di minoranza pari al 49% del capitale sociale di Human Mobility S.r.l. in liquidazione a fronte di un prezzo pari ad Euro 1.650;
- nel corso del primo trimestre 2022 a seguito dell'approvazione del progetto di Scissione parziale non proporzionale e asimmetrica della società controllata Doom S.r.l è stata costituita la Società Be World of Wonders S.r.l, il cui capitale sociale è detenuta al 75% da Be e al 25% dalla ZDF S.r.l. Be detiene una partecipazione minoritaria del 25% nella Doom S.r.l post scissione, che non verrà più consolidata integralmente.

5.2 Valutazioni discrezionali e stime contabili significative

Il Resoconto Intermedio di Gestione al 31 marzo 2022 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

La tabella esposta di seguito evidenzia i risultati economici al 31 marzo 2022 del Gruppo Be confrontati con il medesimo periodo dell'esercizio precedente, entrambi derivati dai bilanci consolidati al 31 marzo predisposti secondo i principi contabili internazionali IAS/IFRS.

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

I ricavi totali si attestano a Euro 62,1 milioni rispetto a Euro 51,8 milioni al 31 marzo 2021, con un incremento pari a Euro 10,3 milioni (+19,9%).

I ricavi totali realizzati dalle controllate estere (che rappresentano il 45,2% del valore dei ricavi totali del Gruppo) si attestano a Euro 28,0 milioni, contro Euro 17,2 milioni al 31 marzo 2021 (pari al 33,2% dei ricavi totali del Gruppo).

I costi operativi presentano un incremento di Euro 8,9 milioni circa rispetto al 31 marzo dell'esercizio precedente (+20,9%), ed in particolare:

- i costi per servizi risultano pari a circa Euro 23,4 milioni (+23,0%);
- il costo del personale si attesta a Euro 29,1 milioni (+19,7%);
- le capitalizzazioni di costi, prevalentemente di personale impegnato sui progetti di sviluppo delle piattaforme software di proprietà, ammontano a Euro 1,1 milioni (-16,7%).

Il Margine Operativo Lordo (EBITDA) è pari a Euro 10,6 milioni, in crescita del 15,2% rispetto al 31 marzo 2021 (Euro 9,2 milioni). L'EBITDA margin, risulta pari a 17,1% contro il 17,8% al 31 marzo 2021.

Gli Ammortamenti sono risultati pari a Euro 2,5 milioni in diminuzione per Euro 0,1 milioni rispetto al 31 marzo 2021 (Euro 2,6 milioni).

Gli Accantonamenti e Svalutazioni sono risultati pari a Euro 0,4 milioni in aumento rispetto ad un valore nullo al 31 marzo 2021.

Il Risultato Operativo (EBIT) è pari a Euro 7,7 milioni, in crescita (+16,8%) rispetto al 31 marzo 2021 (Euro 6,6 milioni). L'EBIT margin si attesta al 12,4% contro il 12,7% al 31 marzo 2021.

Il Risultato ante imposte da attività in funzionamento è pari a Euro 7,1 milioni, in crescita del 13,6% rispetto al 31 marzo 2021 (Euro 6,2 milioni).

Il Risultato ante imposte del Gruppo è pari a Euro 6,8 milioni contro un risultato positivo di Euro 5,9 milioni al 31 marzo 2021, in crescita del 15,6%.

Al 31 marzo 2022 non risulta alcun effetto economico derivante dalle “attività destinate alla dismissione”, quindi i costi ed i ricavi esposti nel conto economico consolidato riclassificato sono riferiti unicamente alle “attività in funzionamento”.

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	3M 2022	3M 2021	Δ	Δ (%)
Ricavi Operativi	61.866	51.320	10.546	20,5%
Altri Ricavi e proventi	245	480	(235)	(49,0%)
Totale ricavi	62.111	51.800	10.311	19,9%
Costi per materiali di consumo	(75)	(181)	106	(58,6%)
Spese per servizi e utilizzo beni di terzi	(23.373)	(18.998)	(4.375)	23,0%
Costi del personale	(29.060)	(24.275)	(4.785)	19,7%
Altri costi	(153)	(524)	371	(70,8%)
Capitalizzazioni interne	1.144	1.373	(229)	(16,7%)
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	10.594	9.195	1.399	15,2%
Ammortamenti	(2.508)	(2.618)	110	(4,2%)
Svalutazioni e accantonamenti	(404)	0	(404)	n.a.
Risultato Operativo (EBIT)	7.682	6.577	1.105	16,8%
Proventi ed oneri finanziari netti	(588)	(335)	(253)	75,5%
Risultato ante imposte da attività in funzionamento	7.094	6.242	852	13,6%
Risultato ante imposte da attività destinate alla dismissione	0	0	0	n.a.
Risultato ante imposte consolidato	7.094	6.242	852	13,6%
Risultato ante imposte di competenza di Terzi	330	391	(61)	(15,6%)
Risultato ante imposte del Gruppo del periodo	6.764	5.851	913	15,6%

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 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), Soranus AG, Be Shaping the Future S.a.r.l., Tesla Consulting S.r.l., Be Your Essence S.r.l. e Be Think Solve Execute RO 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 unicamente dalla società Be DigiTech Solutions S.p.A.

- **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 nuova business unit costituita nel corso del primo semestre 2020, abbraccia le attività svolte dalle società Iquii S.r.l., Human Mobility S.r.l. Be The Change S.r.l., Be World of Wonders S.r.l., Crispy Bacon S.r.l., Crispy Bacon Shpk e Crispy Bacon Holding 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 del Gruppo relative ai primi tre mesi del 2022 comparati con i primi tre mesi del 2021, 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 dei ricavi totali 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 2022

	Consulting	ICT Solutions	Digital	Corporate e altre	Rettif. di cons. infra-settoriale	Risultato di terzi	Totale
Ricavi operativi	45.802	15.687	2.213	1.426	(3.261)	0	61.866
Altri ricavi	430	115	84	167	(551)	0	245
Totale ricavi	46.231	15.802	2.297	1.593	(3.812)	0	62.111
Risultato Operativo	7.194	1.557	(408)	(712)	50	0	7.682
Oneri finanziari netti	(448)	(113)	(59)	34	(2)	0	(588)
Risultato netto	6.746	1.445	(467)	(678)	49	(330)	6.764

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	38.518	13.140	3.173	1.356	(4.867)	0	51.320
Altri ricavi	660	169	33	267	(648)	0	480
Totale ricavi	39.178	13.309	3.206	1.622	(5.515)	0	51.800
Risultato Operativo	6.263	1.305	313	(1.304)	0	0	6.577
Oneri finanziari netti	(242)	(84)	(45)	34	1	0	(335)
Risultato netto	6.020	1.221	269	(1.269)	1	(391)	5.851

Di seguito si riporta la composizione dei ricavi per area di attività:

Ricavi per area di attività

<i>Valori in milioni di Euro</i>	3M 2022	%	3M 2021	%	Δ (%)
Business Consulting	45,6	73,4%	36,6	70,7%	24,6%
ICT Solutions	14,5	23,3%	12,1	23,4%	19,8%
Digital	2,0	3,3%	3,1	6,0%	(35,5%)
TOTALE	62,1	100,0%	51,8	100,0%	19,9%

Dall'analisi della composizione del valore totale dei ricavi per area di attività emerge quanto segue:

- il business Consulting conferma un peso significativo ed un valore dei ricavi in crescita del 24,6% rispetto al valore registrato al 31 marzo 2021;
- il business ICT Solutions nel complesso registra una crescita dei ricavi pari al 19,8% rispetto al 31 marzo 2021;
- il business Digital, registra un decremento dei ricavi pari al 35,5% rispetto al 31 marzo 2021.

Di seguito si riporta la composizione dei ricavi anche per tipologia di clientela.

Ricavi per clientela

<i>Valori in milioni di Euro</i>	3M 2022	%	3M 2021	%	Δ (%)
Banche	49,1	79,1%	40,5	78,2%	21,2%
Assicurazioni	5,8	9,3%	4,7	9,1%	23,4%
Industria	2,7	4,3%	2,9	5,6%	(6,9%)
Pubblica Amministrazione	0,4	0,6%	0,0	0,0%	n.a.
Altro	4,1	6,6%	3,7	7,1%	10,8%
TOTALE	62,1	100,0%	51,8	100,0%	19,9%

Di seguito si riporta la composizione dei ricavi anche per area geografica:

Ricavi per area geografica

<i>Valori in milioni di Euro</i>	3M 2022	%	3M 2021	%	Δ (%)
Italia	34,1	54,8%	34,6	66,9%	(1,6%)
DACH Region (Germania, Austria, Svizzera)	19,0	30,7%	10,7	20,7%	76,8%
U.K.e Spagna	5,1	8,2%	3,5	6,8%	44,4%
Cee Region (Polonia, Ucraina, Romaniaa)	3,9	6,3%	3,0	5,8%	30,6%
TOTALE	62,1	100,0%	51,8	100,0%	19,9%

Si segnala infine che nel corso dei tre mesi del 2022 i ricavi sono originati per il 54,8% dal mercato domestico e per il residuo 45,2% dal mercato estero.

Il mercato italiano risulta pressochè stabile, generando ricavi per 34,1 milioni, in lieve calo del 1,6% rispetto al 31 marzo 2021. Conferma un peso significativo sui ricavi la DACH Region (DE, AUT e SUI) che ha contribuito alla generazione di ricavi per Euro 19,0 milioni, in forte crescita del 76,8% rispetto al medesimo periodo del 2021; la Cee Region (Polonia, Ucraina, Romaniaa) registra un aumento del 30,6% rispetto al periodo omogeneo dello scorso esercizio (Euro 3,9 milioni rispetto ad Euro 3,0 milioni al 31 marzo 2021), mentre i mercati UK e Spagna hanno generato Euro 5,1 milioni rispetto a Euro 3,5 milioni al 31 marzo 2021 (+44,4%).

6.3 Personale

I dipendenti complessivi del Gruppo Be al 31 marzo 2022 risultano pari a n.1.838; la tabella seguente espone i dipendenti del Gruppo Be suddivisi per settore di attività:

Organico del Gruppo	31.03.2022
Consulting	1.112
I.C.T.Solutions	514
Digital	157
Corporate ed Altro	55
TOTALE	1.838

6.4 Analisi patrimoniale e finanziaria del Gruppo

Si riporta in forma sintetica la Situazione Patrimoniale consolidata al 31 marzo 2022, comparata con la medesima situazione alla data del 31 dicembre 2021.

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.03.2022	31.12.2021	Δ	Δ (%)
Attivo non corrente	130.506	131.582	(1.076)	(0,8%)
Attivo corrente	56.397	37.142	19.255	51,8%
Passività non correnti	(17.827)	(16.319)	(1.508)	9,2%
Passività correnti	(59.429)	(77.206)	17.777	(23,0%)
Attività/Passività in dismissione	0	2.706	(2.706)	n.a.
Capitale Investito Netto	109.647	77.905	31.742	40,7%
Patrimonio Netto	75.057	67.917	7.140	10,5%
Indebitamento da Attività/Passività in dismissione	0	2.434	(2.434)	n.a.
Indebitamento finanziario	34.590	7.554	27.036	n.a.
Indebitamento Finanziario Netto	34.590	9.988	24.602	n.a.

L'attivo non corrente è costituito principalmente dagli avviamenti per Euro 96,8 milioni, rilevati in sede di aggregazioni aziendali, dalle immobilizzazioni immateriali per Euro 18,2 milioni, prevalentemente riconducibili a software, dai diritti d'uso per Euro 9,5 milioni, da immobilizzazioni materiali per Euro 2,7 milioni, dalle imposte anticipate per Euro 0,5 milioni e da crediti e altre attività non correnti, oltre alle partecipazioni in altre imprese, per complessivi Euro 2,9 milioni.

L'attivo corrente registra un incremento pari ad Euro 19,3 milioni rispetto al 31 dicembre 2021. La variazione è da attribuirsi principalmente all'aumento delle attività derivanti dai contratti con la clientela, delle altre attività e crediti diversi e dalla diminuzione dei crediti commerciali.

Le passività non correnti sono riferite principalmente a debiti per TFR per Euro 9,3 milioni, ad imposte differite per Euro 4,7 milioni e fondi per rischi e oneri per Euro 3,9 milioni.

Le passività correnti sono composte principalmente da debiti commerciali per Euro 21,3 milioni, fondi rischi e oneri per Euro 3,6 milioni e altre passività e debiti tributari per complessivi Euro 34,5 milioni. La voce registra un decremento complessivo pari a Euro 17,8 milioni, principalmente dovuto alla variazione delle altre passività correnti e dei debiti commerciali.

Il Patrimonio netto consolidato risulta pari ad Euro 75,1 milioni, rispetto ad Euro 67,9 milioni al 31 dicembre 2021. Di seguito si riporta il dettaglio del Capitale circolante netto:

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.03.2022	31.12.2021	Δ	Δ (%)
Rimanenze	157	157	0	0,0%
Crediti derivanti da attività con la clientela	27.081	9.589	17.492	n.a.
Crediti commerciali	22.249	23.556	(1.307)	(5,5%)
Debiti commerciali	(21.346)	(27.356)	6.010	(22,0%)
Attività e passività in dismissione	0	(527)	527	0,0%
Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO)	28.141	5.419	22.722	n.a.
Altri crediti a breve	6.910	3.840	3.070	79,9%
Altre passività a breve	(38.083)	(49.850)	11.767	(23,6%)
Attività e passività in dismissione	0	(20)	20	n.a.
Capitale Circolante Netto (CCN)	(3.032)	(40.611)	37.579	(92,5%)

La posizione finanziaria netta complessiva al 31 marzo 2022 è negativa per Euro 34,6 milioni (Euro 40,3 milioni al 31 marzo 2021 proforma).

L'indebitamento finanziario netto depurato dalle componenti derivanti dai debiti da diritto d'uso e dai debiti a scadenza per Put&Call su minoranze si attesta a Euro 7,1 milioni (Euro 19,8 milioni al 31 marzo 2021).

L'indebitamento finanziario netto da gestione operativa risulta pari a Euro 7,1 milioni (Euro 13,0 milioni al 31 marzo 2021) con un miglioramento anno su anno di circa Euro 5,9 milioni.

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.03.2022	31.03.2021	Δ
Posizione Finanziaria Netta	(34.590)	(40.320)	5.730
Valore a scadenza Put&Call su minoranze	(17.114)	(10.431)	(6.683)
Debiti da diritti d'uso	(10.353)	(10.058)	(295)
Indebitamento Finanziario Netto	(7.123)	(19.831)	12.708
- di cui nuovo M&A	0	(6.419)	6.419
- di cui Dividendi	0	0	0
- di cui acquisto azioni proprie	0	(432)	432
Indebitamento finanziario netto da gestione operativa	(7.123)	(12.980)	5.857

Di seguito si riporta il prospetto di dettaglio, compilato (in valore assoluto) così come previsto dalla Comunicazione Consob DEM/6064293 del 28/07/2006 ed in conformità con la raccomandazione ESMA aggiornata n. 32-382-1138 del 04/03/2021 per i primi tre mesi del 2022 e per l'anno 2021.

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.03.2022	31.12.2021	Δ	Δ%
A Disponibilità liquide	45.345	80.167	(34.822)	(43,4%)
B Mezzi equivalenti a disponibilità liquide	0	0	0	n.a.
C Altre attività finanziarie correnti	601	177	424	n.a.
D Liquidità (A+B+C)	45.946	80.344	(34.398)	(42,8%)
E Debito finanziario corrente	1.816	456	1.360	n.a.
F Parte corrente del debito finanziario non corrente	27.925	30.089	(2.164)	(7,2%)
G Indebitamento finanziario corrente (E+F)	29.741	30.545	(804)	(2,6%)
H Indebitamento finanziario corrente netto (G-D)	(16.205)	(49.799)	33.594	(67,5%)
I Debito finanziario non corrente	33.681	39.507	(5.826)	(14,7%)
J Strumenti di debito	0	0	0	n.a.
K Debiti commerciali e altri debiti non correnti	17.114	20.280	(3.166)	(15,6%)
L Indebitamento finanziario netto non corrente (I+J+K)	50.795	59.787	(8.992)	(15,0%)
M Totale indebitamento finanziario (H+L)	34.590	9.988	24.602	n.a.

In relazione a quanto esposto nella tabella si evidenziano oltre alle disponibilità liquide per Euro 45,3 milioni (Euro 80,2 milioni al 31 dicembre 2021):

- crediti finanziari correnti per Euro 0,6 milioni (Euro 0,2 milioni al 31 dicembre 2021) derivanti principalmente da risconti attivi su interessi di factoring e dal credito finanziario a favore di Be World of Wonders derivante dall'operazione straordinaria di scissione della società Doom S.r.l.;
- debiti correnti verso istituti di credito pari a Euro 29,7 milioni (Euro 30,6 milioni al 31 dicembre 2021) relativi:
 - ai debiti "bancari correnti" per Euro 1,8 milioni (Euro 0,5 milioni al 31 dicembre 2021) riferiti principalmente ad interessi maturati e non liquidati e "saldo banca negativo";
 - alla quota a breve termine dei finanziamenti a lungo termine per Euro 24,4 milioni (Euro 26,5 milioni al 31 dicembre 2021);
 - ai debiti per diritto d'uso correnti per Euro 3,5 milioni riferiti alle passività per leasing, (Euro 3,6 milioni al 31 dicembre 2021).
- debiti finanziari non correnti, pari ad Euro 50,8 milioni (Euro 59,8 milioni al 31 dicembre 2021) di cui:
 - Euro 26,8 milioni (Euro 31,8 milioni al 31 dicembre 2021) 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 7,7 milioni al 31 dicembre 2021) riferiti ai debiti per diritto d'uso non corrente relativi alle passività per leasing;
 - Euro 17,1 milioni (Euro 20,3 milioni al 31 dicembre 2021) riferiti alle quote a lungo del debito residuo del prezzo attualizzato per l'acquisizione futura delle quote di pertinenza di terzi in virtù dei contratti di put&call.

6.5 Rapporti con Parti Correlate

Il Consiglio di Amministrazione della Società ha adottato, in data 12 marzo 2010, la "Procedura in materia di Operazioni con Parti Correlate", successivamente emendata in data 23 gennaio 2014, 13 febbraio 2014, 15 maggio 2014, 1 luglio 2014, 11 maggio 2017 e 6 maggio 2021. Si rinvia per maggiori dettagli a detto documento pubblicato sul sito della Società (www.be-tse.it).

Si evidenzia che le modifiche deliberate in data 6 maggio 2021 si sono rese necessarie alla luce delle modifiche apportate al regolamento 17221 del 12 marzo 2010 da parte di Consob con delibera n. 21624 del 10 dicembre 2020, entrato in vigore il 1° luglio 2021. 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 2022 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.

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

Non si segnalano operazioni rilevanti avvenute nel corso del primo trimestre del 2022.

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 2022 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 2022 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 2022-2024. 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 Industriale, 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 2022-2024.

- **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 marzo 2022, che si potrebbero rendere necessari qualora non venissero generati adeguati flussi di cassa rispetto a quelli attesi e previsti nel Piano 2022-2024.

- **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 della presente Relazione Annuale, 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, così come nell'anno 2020, anche nel 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” dal Decreto Ministeriale e hanno dunque mantenuto la loro operatività anche durante i periodi di lock-down. In sede di predisposizione della situazione contabile consolidata al 31 marzo 2022, nell'ambito dei principali processi valutativi e di stima, in continuità con quanto effettuato per la situazione contabile consolidata al 31 dicembre 2021, sono state condotte analisi di sensitività, con l'obiettivo di identificare il valore dei parametri chiave in corrispondenza dei quali i valori recuperabili coinciderebbero con i valori contabili.

Da tali analisi, seppur nel contesto di generale incertezza, non emergono evidenti rischi di futura svalutazione dei valori iscritti nel bilancio al 31 marzo 2022 tenendo in considerazione lo scenario macro-economico conseguente alla sopradescritta pandemia.

- **Ucraina**

In relazione alle incertezze derivanti dal conflitto in corso tra Russia ed Ucraina, si ricorda che il Gruppo Be ha una propria presenza in Kiev attraverso la propria controllata Be Ukraine. Allo stato le attività ordinarie continuano senza soluzione di continuità e non si evidenziano interruzioni nei flussi di pagamento. Non è possibile definire scenari affidabili di evoluzione, tuttavia, per la dimensione poco rilevante (inferiore all'1%) del contributo della società al consolidato del Gruppo, non si intravedono impatti economici significativi anche in caso di peggioramento della situazione attuale.

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 al 31 marzo 2022 sono stati effettuati investimenti per lo sviluppo ed upgrade delle piattaforme tecnologiche relative 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 e Tesla, nonché delle piattaforme informatiche di proprietà di Be Ukraina, Fimas GmbH 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 Azioni Proprie

Sulla base dell'art.2428 comma 4 del codice civile si specifica che la Capogruppo detiene numero 7.157.460 di azioni proprie del valore nominale di Euro 1, pari al 5,306% del capitale sociale.

7.4 Eventi significativi del primo trimestre

Si segnala che a gennaio 2022 è stato approvato il progetto di Scissione parziale non proporzionale e asimmetrica della società controllata Doom S.r.l a favore di una Società di nuova costituzione che assumerà la denominazione di Be World of Wonders S.r.l e che verrà detenuta al 75% da Be e al 25% dalla ZDF S.r.l.

In particolare, la scissione comporterebbe l'assegnazione a favore di Be World of Wonders S.r.l delle attività relative al segmento di business i cui clienti target di riferimento sono le società bancarie, finanziarie e assicurative. Be continuerà ad avere una partecipazione minoritaria del 25% nella Doom S.r.l post scissione che verrà consolidata col metodo del Patrimonio Netto.

Nel corso del mese di febbraio, con riferimento alla possibile operazione avente ad oggetto, tra le altre cose, la compravendita di azioni rappresentanti il 43,209% circa del capitale di Be Shaping the Future S.p.A., i cui termini essenziali sono stati resi noti al mercato in data 11 febbraio 2022, mediante comunicato stampa di Tamburi Investment Partners S.p.A., il Consiglio di Amministrazione di Be, ha ricevuto da parte di Engineering Ingegneria Informatica S.p.A. (Engineering) - società leader nel settore dell'innovazione tecnologica, produzione di software, automazione ed ecosistemi informatici, indirettamente controllata dai fondi di private equity Bain Capital e NB Renaissance - la richiesta di svolgere - nel contesto della possibile Operazione - un'attività di due diligence sul Gruppo Be.

Il Consiglio di Amministrazione di Be, in data 15 febbraio 2022, ha deliberato di consentire lo svolgimento della due diligence.

8. Eventi successivi al 31 marzo 2022 ed evoluzione prevedibile della gestione

Nel corso del mese di Aprile il Gruppo Be ha finalizzato l'acquisto del 51% del capitale sociale di Synapsy S.r.l., una delle società leader nel mercato della Live Communication & Events Management in Italia. Synapsy, con sede a Milano e un team di 20 professionisti, è specializzata nella ideazione di format originali e realizzazione di progetti di comunicazione integrata. L'attuale management team continuerà a guidare l'azienda almeno fino al 2029.

Il prezzo pagato per il trasferimento della quota è stato pari a Euro 0,8 Milioni, corrispondente ad un valore complessivo dell'azienda di Euro 1,6 milioni. La PFN di Synapsy al momento dell'acquisizione era di Euro 0,9 milioni. L'accordo prevede un meccanismo di "price adjustment" ed "earn-out", che terrà conto della performance effettiva della società nel 2022 e negli esercizi successivi oltre che una struttura di Put&Call options con ultima scadenza nel 2029 per il completo acquisto della residua quota di capitale.

Sempre nel corso del mese di aprile il Gruppo Be ha finalizzato l'acquisto del 60% del capitale sociale di Quantum Leap S.r.l., boutique di consulenza leader in Italia in Trasferimento Tecnologico e Open Innovation, operante da oltre dieci anni come advisor tecnologico per i settori della Ricerca Scientifica e dell'Industria. Quantum Leap, con sede a Roma, con un team di 15 persone tra professionisti interni e collaboratori specializzati in Trasferimento Tecnologico, ha sviluppato una forte competenza nell'Intellectual Property Strategy, quale strumento di creazione di valore nel contesto della trasformazione tecnologica in atto. L'attuale management team continuerà a guidare l'azienda almeno fino al 2028. Il prezzo pagato per il trasferimento della quota è stato pari a Euro 0,40 milioni, corrispondente ad un valore complessivo dell'azienda di Euro 0,67 milioni. L'accordo prevede anche un meccanismo di "price adjustment" ed "earn-out" sull'acquisto del 40%, che terrà conto della performance effettiva della società nel 2022 e negli esercizi successivi. Una struttura di Put&Call options con scadenza ultima nel 2028 è stata prevista per il completo acquisto della residua quota di capitale.

In data 21 aprile l'Assemblea degli Azionisti di Be Shaping the Future S.p.A., si è riunita in prima convocazione, in sede ordinaria, e ha deliberato quanto segue:

- approvato il bilancio d'esercizio della Capogruppo al 31 dicembre 2021, che chiude con un utile netto di Euro 8,2 milioni (contro un utile netto pari ad Euro 6,5 milioni dell'esercizio precedente);
- approvata la destinazione dell'utile di esercizio e la distribuzione di dividendi lordi per complessivi Euro 3.832.194 - data stacco cedola n. 12 il 23 maggio 2022 e data pagamento 25 maggio 2022 - pari ad Euro 0,03 per azione;
- approvata la relazione in materia di remunerazione e compensi corrisposti al 31 dicembre 2021;
- approvato il nuovo piano di acquisto azioni proprie.

Nel mese di maggio, con riferimento all'eventuale operazione riguardante, tra l'altro, la cessione di azioni rappresentative di circa il 43,209% del capitale di Be Shaping the Future S.p.A., le cui condizioni essenziali sono state comunicate al mercato in data 11 febbraio 2022, mediante comunicato stampa di Tamburi Investment Partners S.p.A. (TIP), TIP ha comunicato per conto degli Azionisti Venditori che:

- la Due Diligence sul Gruppo Be si è conclusa senza individuare criticità rilevanti,
- la data di validità della LOI era stata prorogata dal 30 aprile al 20 maggio 2022 in considerazione della complessità del processo che ha portato agli Accordi Definitivi.

- la condizione di soglia minima azionaria del 50% è stata soddisfatta in quanto alcuni azionisti si sono impegnati a vendere le rispettive azioni prima dell'Offerta Pubblica di Acquisto, subordinatamente al verificarsi del trasferimento di azioni.

Alla luce dei risultati registrati dal Gruppo nel primo trimestre 2022 oltre che nell'esercizio 2021, la Società conferma gli obiettivi definiti dal Piano di Industria 2020-2022. Nel prevedibile scenario macroeconomico è ragionevole attendersi un ulteriore momento di crescita anche nell'esercizio 2022. In relazione alle incertezze derivanti dal conflitto in corso tra Russia ed Ucraina, si ricorda che il Gruppo Be ha una propria presenza in Kiev attraverso la propria controllata Be Ukraine. La società opera verso le filiali di primari Istituti Internazionali, con 40 dipendenti diretti e circa Euro 1 milione di fatturato. Allo stato le attività ordinarie continuano senza soluzione di continuità e non si evidenziano interruzioni nei flussi di pagamento. Non è possibile definire scenari affidabili di evoluzione, tuttavia, per la dimensione poco rilevante (inferiore all'1%) del contributo della società al consolidato del Gruppo, non si intravedono impatti economici significativi anche in caso di peggioramento della situazione attuale.

Milano, 10 maggio 2022

/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>	31.03.2022	31.12.2021
ATTIVITA' NON CORRENTI		
Immobili, Impianti e macchinari	2.681	2.714
Diritti d'uso	9.477	10.303
Avviamento	96.763	96.740
Attività Immateriali	18.169	18.733
Partecipazioni in altre imprese	2.386	1.919
Crediti ed altre attività non correnti	533	673
Imposte anticipate	497	500
Totale attività non correnti	130.506	131.582
ATTIVITA' CORRENTI		
Rimanenze	157	157
Attività derivanti da contratti con la clientela	27.081	9.589
Crediti commerciali	22.249	23.556
Altre attività e crediti diversi	6.653	3.570
Crediti tributari per imposte dirette	257	270
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	601	177
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	45.345	78.447
Totale attività correnti	102.343	115.766
Attività destinate alla dismissione	0	6.963
Totale attività destinate alla dismissione	0	6.963
TOTALE ATTIVITA'	232.849	254.311
PATRIMONIO NETTO		
Capitale Sociale	27.109	27.109
Riserve	39.937	27.702
Risultato netto di competenza degli Azionisti della Controllante	6.764	11.645
Patrimonio netto di Gruppo	73.810	66.456
Di spettanza di terzi:		
Capitale e riserve	917	553
Risultato netto di competenza di terzi	330	908
Patrimonio netto di terzi	1.247	1.461
TOTALE PATRIMONIO NETTO	75.057	67.917
PASSIVITA' NON CORRENTI		
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti	26.804	31.760
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti	6.877	7.615
Fondi rischi non correnti	3.852	3.613
Benefici verso dipendenti (IFR)	9.297	8.027
Imposte differite	4.678	4.679
Altre passività non correnti	17.114	16.303
Totale Passività non correnti	68.622	71.997
PASSIVITA' CORRENTI		
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti	26.265	26.933
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti	3.476	3.567
Debiti commerciali	21.346	27.356
Fondi rischi correnti	3.555	3.903
Debiti tributari	4.479	4.877
Altre passività e debiti diversi	30.049	41.070
Totale Passività correnti	89.170	107.706
Passività destinate alla dismissione	0	6.691
Totale Passività destinate alla dismissione	0	6.691
TOTALE PASSIVITA'	157.792	186.394
TOTALE PATRIMONIO E PASSIVITA'	232.849	254.311

B. Conto Economico Riclassificato Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	3M 2022	3M 2021	Δ	Δ (%)
Ricavi Operativi	61.866	51.320	10.546	20,5%
Altri Ricavi e proventi	245	480	(235)	(49,0%)
Ricavi Totali	62.111	51.800	10.311	19,9%
Costi per materiali di consumo	(75)	(181)	106	(58,6%)
Spese per servizi e utilizzo beni di terzi	(23.373)	(18.998)	(4.375)	23,0%
Costi del personale	(29.060)	(24.275)	(4.785)	19,7%
Altri costi	(153)	(524)	371	(70,8%)
Capitalizzazioni interne	1.144	1.373	(229)	(16,7%)
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	10.594	9.195	1.399	15,2%
Ammortamenti	(2.508)	(2.618)	110	(4,2%)
Svalutazioni e accantonamenti	(404)	0	(404)	n.a.
Risultato Operativo (EBIT)	7.682	6.577	1.105	16,8%
Proventi ed oneri finanziari netti	(588)	(335)	(253)	75,5%
Risultato ante imposte da attività in funzionamento	7.094	6.242	852	13,6%
Risultato ante imposte da attività destinate alla dismissione	0	0	0	n.a.
Risultato ante imposte consolidato	7.094	6.242	852	13,6%
Risultato ante imposte di competenza di Terzi	330	391	(61)	(15,6%)
Risultato ante imposte del Gruppo del periodo	6.764	5.851	913	15,6%

C. Rendiconto Finanziario Sintetico Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.03.2022	31.03.2021
Attività di periodo:		
Risultato del periodo	7.094	6.242
Rettifiche delle voci che non hanno effetto sulla liquidità	5.202	1.794
<i>a) Cash flow della gestione economica</i>	<i>12.296</i>	<i>8.036</i>
<i>b) Variazione del circolante</i>	<i>(36.339)</i>	<i>(34.896)</i>
Cash flow operativo (a+b)	(24.043)	(26.860)
<i>c) Cash flow ottenuto (impiegato) dall'attività di investimento</i>	<i>(1.873)</i>	<i>(4.223)</i>
<i>d) Cash flow ottenuto (impiegato) dall'attività di finanziamento</i>	<i>(7.457)</i>	<i>5.749</i>
<i>e) Cash flow ottenuto (impiegato) dalle attività in dismissione</i>	<i>272</i>	<i>0</i>
Cash flow complessivo (a+b+c+d+e)	(33.102)	(25.333)
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	78.447	60.580
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	45.345	35.247
Variazione delle disponibilità liquide nette	(33.102)	(25.333)

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 31.12.2020	27.109	20.935	7.973	56.017	2.876	58.893
Risultato netto			11.645	11.645	908	12.553
Altre componenti di conto economico complessivo		749		749	0	749
Risultato netto complessivo		749	11.645	12.394	908	13.302
Destinazione risultato esercizio precedente		7.973	(7.973)	0	0	0
Acquisto azioni proprie		(368)		(368)	0	(368)
Distribuzione dividendi		(3.832)		(3.832)	(78)	(3.910)
Altri movimenti		2.245		2.245	(2.245)	0
PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2021	27.109	27.702	11.645	66.456	1.461	67.917
Risultato netto			6.764	6.764	330	7.094
Altre componenti di conto economico complessivo		45		45	1	46
Risultato netto complessivo		45	6.764	6.809	331	7.140
Destinazione risultato esercizio precedente		11.645	(11.645)	0	0	0
Altri movimenti		545		545	(545)	0
PATRIMONIO NETTO AL 31.03.2022	27.109	39.937	6.764	73.810	1.247	75.057