

Be SHAPING
THE FUTURE

Resoconto intermedio di Gestione

30 Settembre 2022



Resoconto Intermedio di Gestione
al 30 Settembre 2022

Indice dei contenuti

Relazione Intermedia sulla Gestione al 30 settembre 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	21
Eventi successivi al 30 settembre 2022 ed evoluzione prevedibile della Gestione	24
Prospetti contabili	26

1. Organi Sociali

Consiglio di Amministrazione

- Claudio Berretti	<i>Presidente</i>
- Stefano Achermann	<i>Amministratore Delegato</i>
- <i>Alberto De Antoni</i>	<i>Consigliere</i>
- <i>Nevena Koleva Batchvarova</i>	<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>
- 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. In data 7 ottobre 2022 il Consiglio di Amministrazione di Be Shaping the Future S.p.A. ha deliberato - all'unanimità e con l'approvazione del Collegio Sindacale - la nomina per cooptazione, ai sensi dell'Articolo 2386 Cod. Civ., del Dott. Alberto De Antoni e della Dott.ssa Nevena Koleva Batchvarova in sostituzione degli amministratori dimissionari Dott. Carlo Achermann (che ricopriva la carica di Presidente – esecutivo – del Consiglio di Amministrazione) e Dott.ssa Lucrezia Reichlin (che ricopriva la carica di amministratore indipendente non esecutivo). Inoltre, il Consiglio di Amministrazione ha nominato il Dott. Claudio Berretti Presidente del Consiglio di Amministrazione della Società.

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>	9M 2022	9M 2021
Ricavi	193,1	164,0
EBITDA	10,6	26,2
EBIT	1,2	16,5
Risultato netto ante imposte del Gruppo	(0,8)	14,3
Risultato netto del Gruppo del Periodo	(4,0)	14,3

Principali indicatori patrimoniali-finanziari

<i>(valori in milioni di euro)</i>	30.09.2022	31.12.2021
Patrimonio Netto di Gruppo	62,5	68,5
Capitale Investito Netto	118,6	117,1
Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO)	42,5	30,2
Posizione Finanziaria Netta	54,3	(46,5)

Ricavi per area di attività

<i>(valori in milioni di euro)</i>	9M 2022	9M 2021
Business Consulting	139,6	116,9
ICT Solutions	42,2	37,0
Digital	11,3	10,1
TOTALE	193,1	164,0

Ricavi per clientela

<i>(valori in milioni di euro)</i>	9M 2022	9M 2021
Banche	150,7	130,0
Assicurazioni	18,1	12,9
Industria	7,4	7,5
Pubblica Amministrazione	1,1	0,1
Altro	15,8	13,5
TOTALE	193,1	164,0

Ricavi per area geografica

<i>(valori in milioni di euro)</i>	9M 2022	9M 2021
Italia (*)	107,0	106,7
DACH Region (Germania, Austria, Svizzera)	57,6	34,5
U.K. e Spagna	16,8	13,1
Cee Region (Polonia, Ucraina, Romaniaa)	11,7	9,7
TOTALE	193,1	164,0

Organico del Gruppo

<i>(valori in unità)</i>	30.09.2022	31.12.2021
Dirigenti	168	155
Quadri	227	216
Impiegati	1432	1.320
Operai	1	89
Apprendisti	56	1
TOTALE	1.884	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. 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 1.900 dipendenti e sedi in Italia, Germania, Regno Unito, Svizzera, Austria, Polonia, Lussemburgo, Repubblica Ceca, Ucraina, Albania, Spagna e Romania il Gruppo ha realizzato al 30 settembre 2022 ricavi totali pari ad Euro 193,1 milioni.

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

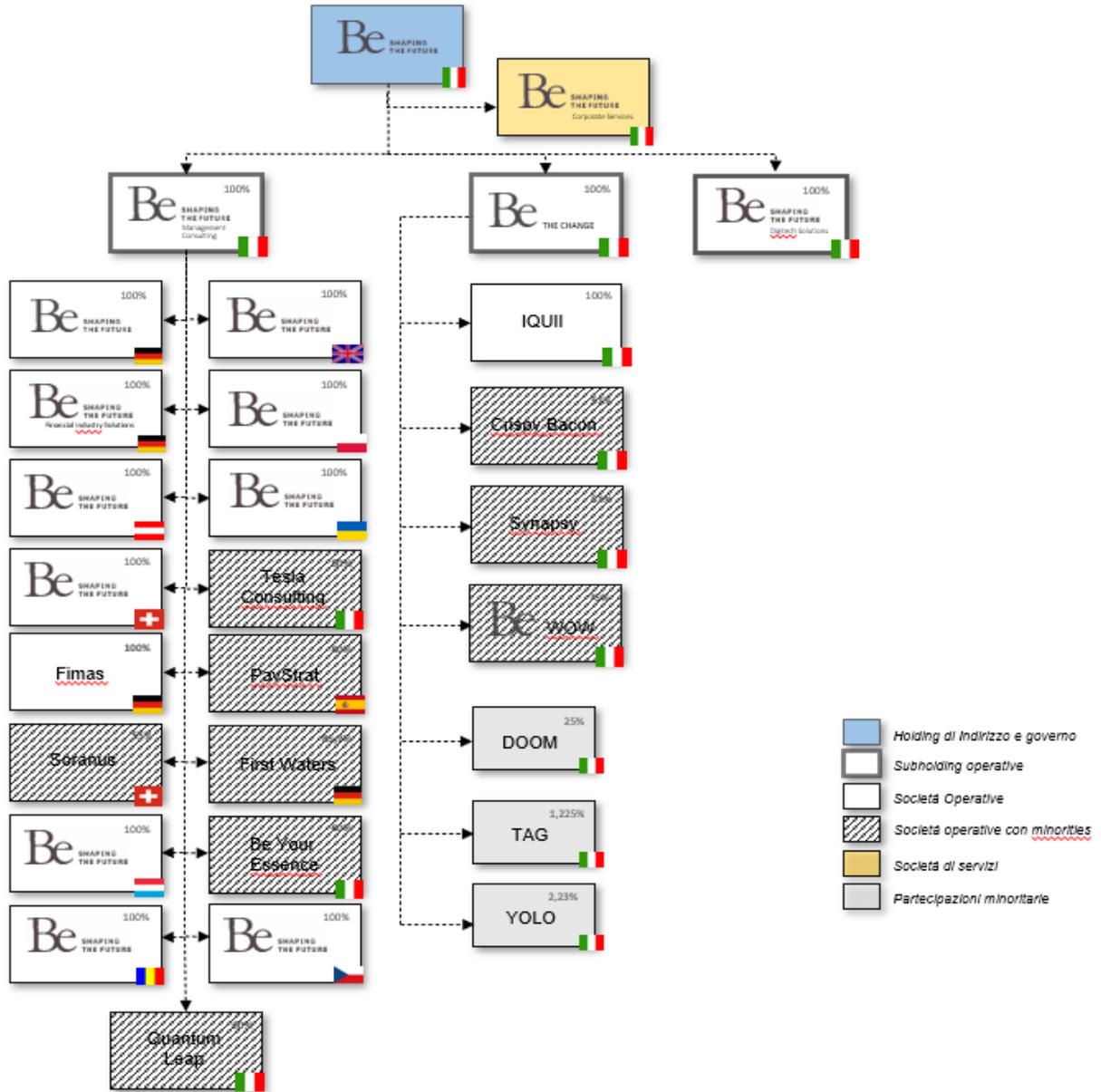
Al 30 settembre 2022 le azioni in circolazione ammontano a n. 134.897.272, e la compagine sociale, secondo quanto risulta dalle comunicazioni effettuate ai sensi dell'art. 120 del "Testo Unico delle disposizioni in materia di intermediazione Finanziaria" (T.U.F.) nonché in relazione alle comunicazioni ricevute secondo il regolamento di internal dealing, risulta come segue:

Azionisti

	Nazionalità	N. Azioni	% Capitale ordinario
Overlord BidCo S.p.A.	Italiana	38.152.225	51,207
Be Shaping the Future S.p.A	Italiana	7.157.460	5,306
Flottante		69.452.190	43,487
Totale		134.897.272	100,00

Di seguito si riporta la struttura del **Gruppo Be** alla data del 30 settembre 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), Firstwaters GmbH, con sede a Vienna, controllata al 100% da Firstwaters GmbH, Crispy Bacon Shpk, controllata al 90% da Crispy Bacon 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	1.140 addetti al 30 settembre 2022.
Settore di attività prevalente	Banking, Insurance.
Ricavi della linea al 30.09.2022	139,6 milioni di euro.
Sedi operative	Roma, Milano, Bologna, Londra, Kiev, Varsavia, Monaco, Vienna, Zurigo, Francoforte, Madrid, Bucarest, Praga, Lussemburgo.

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 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 - Performance, Transformation, Digital GmbH.** Società con sede a Monaco di Baviera specializzata nei servizi di consulenza ICT prevalentemente nel mercato tedesco, così come Be Shaping the Future GmbH (ex Targit GmbH) con sede a Vienna e Be Shaping the Future AG con sede a Zurigo (ex Be TSE Switzerland AG) operano nel mercato austriaco e svizzero. Be Management Consulting S.p.A. detiene in ciascuna società il 100% del capitale sociale. Nel corso del secondo trimestre la società ha cambiato ragione sociale da Be Shaping the Future GmbH in Be Shaping The Future - Performance, Transformation, Digital GmbH. Inoltre nel corso del secondo trimestre le società Fimas GmbH, società con sede a Francoforte, specializzata nei servizi di consulenza e IT per "asset manager", Borse, "CSD", "clearing house" e banche depositarie, e Confinity GmbH, società operativa nello specifico settore della fornitura ai medesimi clienti di Fimas GmbH di personale in modalità di somministrazione,

entrambe partecipate al 100% da Be Management Consulting S.p.A., sono state fuse in Be Shaping The Future - Performance, Transformation, Digital GmbH.

- **Be Shaping the Future Financial Industry Solutions AG.** Società con sede nei pressi di Monaco di Baviera, partecipata al 100% da Be Management Consulting S.p.A., è specializzata nella Consulenza e soluzioni IT nel settore pagamenti ed, in particolare, nell'ambito SWIFT. Be Management Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della società.
- **Payments and Business Advisors S.L.** (in breve **Paystrat**). Società con sede a Madrid, partecipata all'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.
- **Quantum Leap S.r.l.** Società con sede a Roma, boutique di consulenza leader in Italia in Trasferimento Tecnologico e Open Innovation, operante da oltre dieci anni come advisor tecnologico per i settori della Ricerca Scientifica e dell'Industria. Be Management Consulting S.p.A. ha acquisito nel corso del secondo trimestre 2022 il 60% del capitale sociale della Società.

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	534 addetti al 30 settembre 2022.
Settori di Attività prevalenti	Banking, Insurance, Energy e Pubblica Amministrazione.
Ricavi della Linea al 30.09.2022	42,2 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	156 addetti al 30 settembre 2022
Settori di Attività prevalenti	Banking, Insurance, Energy e Pubblica Amministrazione.
Ricavi della Linea al 30.09.2022	11,3 milioni di Euro.
Sedi operative	Roma, Milano, Trento, 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.
- **Iquii S.r.l.** Costituita nel 2011, è specializzata nello sviluppo di soluzioni digital, web e mobile con particolare attenzione ai temi della system integration, della user e customer experience e dello sviluppo di nuovi modelli di revenue. Be the Change S.r.l detiene il 100% del capitale sociale della società.
- **Be World of Wonders S.r.l.** Costituita a marzo 2022 a seguito dell'approvazione del progetto di Scissione parziale non proporzionale e asimmetrica della società controllata Doom S.r.l a favore della neocostituita Società, di cui il 75% del capitale sociale è detenuto dalla Capogruppo e il 25% dalla ZDF S.r.l. La scissione ha comportato l'assegnazione a favore di Be World of Wonders S.r.l delle attività relative al segmento di business i cui clienti target di riferimento sono le società bancarie, finanziarie e assicurative. A seguito della scissione Be S.p.A. continua ad avere una partecipazione minoritaria del 25% nella Doom S.r.l post scissione. Nel corso del

secondo trimestre 2022 la partecipazione è stata ceduta dalla Capogruppo alla Be the Change S.r.l.

- **Crispy Bacon S.r.l.** Società con elevata specializzazione nel design UX/UI, nello sviluppo web-mobile e nelle infrastrutture cloud, con sede a Marostica, Milano e Tirana realizza il 60% dei ricavi nell'industria dei servizi finanziari, è partecipata al 51% dalla Be Shaping the Future S.p.A. Crispy Bacon Holding S.r.l detiene il 100% di Crispy Bacon S.r.l. ed il 90% di Crispy Bacon Shpk (con sede a Tirana), il cui rimanente 10% è detenuto da soci terzi locali. Nel corso del mese di aprile 2022, la società Crispy Bacon S.r.l. è stata oggetto di fusione per incorporazione nella società Crispy Bacon Holding S.r.l. con effetti civilistici a partire dal mese di aprile 2021 e contabili e fiscali retroattivi al 1 gennaio 2022. La società Crispy Bacon Holding S.r.l. ha poi cambiato ragione sociale in Crispy Bacon S.r.l. Nel corso del secondo trimestre 2022 la partecipazione pari al 51% del capitale sociale è stata ceduta dalla Capogruppo alla Be the Change S.r.l.
- **Synapsy S.r.l.** Società leader nel mercato della Live Communication & Events Management in Italia, con sede a Milano e un team di 20 professionisti, è specializzata nella ideazione di format originali e realizzazione di progetti di comunicazione integrata. Be Management Consulting S.p.A. ha acquisito nel corso del secondo trimestre 2022 il 51% del capitale sociale della Società.

5. Criteri di redazione

Il Resoconto Intermedio di Gestione al 30 settembre 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 30 settembre 2022 e al 31 dicembre 2021; le informazioni economiche sono fornite prima del calcolo delle imposte con riguardo la situazione al 30 settembre 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 16,5% del capitale sociale di Human Mobility S.r.l. in liquidazione a

fronte di un prezzo pari ad Euro 2 migliaia. La Società è stata poi liquidata nel mese di maggio.

- 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.
- nel corso del mese di aprile il Gruppo Be ha perfezionato l'acquisizione del 51% del capitale sociale di Synapsy S.r.l a fronte di un prezzo di 0,8 milioni di euro.
- nel corso del mese di aprile il Gruppo Be ha perfezionato l'acquisizione del 60% del capitale sociale di Quantum Leap S.r.l. a fronte di un prezzo di 0,4 milioni di euro.
- nel corso del mese di aprile, la società Crispy Bacon S.r.l. è stata oggetto di fusione per incorporazione nella società Crispy Bacon Holding S.r.l. con effetti civilistici a partire dal mese di aprile 2022. La società Crispy Bacon Holding S.r.l. ha poi cambiato ragione sociale in Crispy Bacon S.r.l..
- nel corso del mese di maggio le società Fimas GmbH e Confinity GmbH sono state oggetto di fusione per incorporazione nella società Be Shaping The Future GmbH (che nel mese di aprile aveva cambiato ragione sociale in Be Shaping The Future - Performance, Transformation, Digital GmbH) con effetti civilistici a partire dal mese di maggio 2021.
- nel corso del mese di maggio la Capogruppo ha ceduto le partecipazioni detenute in Be World of Wonders S.r.l. ed in Crispy Bacon Holding S.r.l. (diventata nel contempo Crispy Bacon S.r.l. a seguito dell'operazione di cui sopra) alla società del Gruppo Be the Change S.r.l.

5.2 Valutazioni discrezionali e stime contabili significative

Il Resoconto Intermedio di Gestione al 30 settembre 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 30 settembre 2022 del Gruppo Be confrontati con il medesimo periodo dell'esercizio precedente, entrambi derivati dai bilanci consolidati al 30 settembre 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 193,1 milioni rispetto a Euro 164,0 milioni al 30 settembre 2021, con un incremento pari a Euro 29,1 milioni (+17,7%).

I ricavi totali realizzati dalle controllate estere (che rappresentano il 44,6% del valore dei ricavi totali del Gruppo) si attestano a Euro 86,1 milioni, contro Euro 57,3 milioni al 30 settembre 2021 (pari al 35,0% dei ricavi totali del Gruppo).

I costi operativi presentano un incremento di Euro 44,7 milioni circa rispetto al 30 settembre dell'esercizio precedente (+32,4%), ed in particolare:

- i costi per servizi risultano pari a circa Euro 79,4 milioni (+19,7%);
- il costo del personale si attesta a Euro 102,6 milioni (+37,8%);
- le capitalizzazioni di costi, prevalentemente di personale impegnato sui progetti di sviluppo delle piattaforme software di proprietà, ammontano a Euro 3,8 milioni (-11,2%).

Il Margine Operativo Lordo (EBITDA) è pari a Euro 10,6 milioni, in diminuzione del 59,5% rispetto al 30 settembre 2021 (Euro 26,2 milioni). L'EBITDA margin, risulta pari a 5,5% contro il 16,0% al 30 settembre 2021.

Il Margine Operativo Lordo rettificato dalle componenti straordinarie/non ricorrenti (EBITDA adjusted) si attesta a Euro 28,5 milioni, in crescita del 8,5% rispetto al 30 settembre 2021 (Euro 26,2 milioni) con un EBITDA margin del 14,7% contro il 16,0% al 30 settembre 2021.

Le componenti straordinarie/non ricorrenti per un valore complessivo di Euro 17,8 milioni sono legate ad una modifica degli accordi di incentivazione degli amministratori esecutivi e dei Key partners che ha portato all'accelerazione degli stessi rispetto ai piani originari e alla stima del rischio quantificato a seguito di interlocuzioni con l'Agenzia delle Entrate – anche

conseguenti a recenti evoluzioni normative, in relazione alle modalità seguite in passato ai fini dell'erogazione di compensi al top management.

Gli Ammortamenti sono risultati pari a Euro 8,0 milioni in aumento per Euro 0,4 milioni rispetto al 30 settembre 2021 (Euro 7,6 milioni).

Gli Accantonamenti e Svalutazioni sono risultati pari a Euro 1,5 milioni in diminuzione rispetto al 30 settembre 2021 (Euro 2,1 milioni).

Il Risultato Operativo (EBIT) è positivo e pari a Euro 1,2 milioni, in diminuzione del 93,0% rispetto al 30 settembre 2021 (Euro 16,5 milioni). L'EBIT margin, risulta pari a 0,6% contro il 10,1% al 30 settembre 2021. L'EBIT adjusted è pari a Euro 19,0 milioni, in crescita del 14,8% rispetto al 30 settembre 2021 (Euro 16,5 milioni). L'EBIT margin si attesta al 9,8% contro il 10,1% al 30 settembre 2021.

Il Risultato ante imposte da attività in funzionamento è negativo per Euro 0,8 milioni, rispetto ad un risultato positivo pari ad Euro 15,6 milioni al 30 settembre 2021. Il Risultato ante imposte da attività in funzionamento Adjusted (EBT Adjusted) è positivo per Euro 17,0 milioni, in crescita del 9,3% rispetto al 30 settembre 2021 (Euro 15,6 milioni).

Al 30 settembre 2022 le imposte risultano pari ad Euro 2,1 milioni contro un valore nullo al 30 settembre 2021.

Il Risultato netto del Gruppo registra una perdita pari ad Euro 4,0 milioni contro un utile di Euro 14,3 milioni al 30 settembre 2021. Il Risultato netto del Gruppo Adjusted registra un utile pari ad Euro 13,8 milioni, contro un utile di Euro 14,3 milioni al 30 settembre 2021.

Al 30 settembre 2022 non risulta alcun effetto economico derivante dalle "attività destinate alla dismissione", quindi i costi ed i ricavi esposti nel conto economico consolidato riclassificati sono riferiti unicamente alle "attività in funzionamento".

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	9M 2022	9M 2021	Δ	Δ (%)
Ricavi Operativi	191.579	162.766	28.813	17,7%
Altri Ricavi e proventi	1.533	1.245	288	23,1%
Ricavi Totali	193.112	164.011	29.101	17,7%
Costi per materiali di consumo	(222)	(89)	(133)	n.a.
Spese per servizi e utilizzo beni di terzi	(79.410)	(66.327)	(13.083)	19,7%
Costi del personale	(102.647)	(74.464)	(28.183)	37,8%
Altri costi	(3.976)	(1.155)	(2.821)	n.a.
Capitalizzazioni interne	3.776	4.253	(477)	(11,2%)
Margine Operativo Lordo (EBITDA)²	10.633	26.229	(15.596)	(59,5%)
Rettifica di oneri straordinari/non ricorrenti	17.837	0	0	n.a.
EBITDA Adjusted	28.470	26.229	2.241	8,5%
Ammortamenti	(7.977)	(7.615)	(362)	4,8%
Svalutazioni e accantonamenti ³	(1.495)	(2.066)	571	(27,6%)
Risultato Operativo (EBIT)	1.161	16.548	(15.387)	(93,0%)
EBIT Adjusted	18.998	16.548	2.450	14,8%
Proventi ed oneri finanziari netti	(1.987)	(987)	(1.000)	n.a.
Risultato ante imposte da attività in funzionamento	(826)	15.561	(16.387)	n.a.
EBT Adjusted	17.011	15.561	(1.450)	(9,3%)
Imposte	(2.127)	0	(2.127)	n.a.
Risultato netto derivante da attività in funzionamento	(2.953)	15.561	(18.514)	n.a.
Risultato netto derivante da attività in dismissione	0	0	0	0
Risultato netto consolidato inclusa la quota di terzi	(2.953)	15.561	(18.514)	n.a.
Risultato netto di competenza di terzi	1.050	1.244	(194)	(15,6%)
Risultato netto del Gruppo del periodo	(4.003)	14.317	(18.320)	n.a.
Risultato netto del Gruppo Adjusted del periodo	13.834	14.317	(483)	(3,4%)

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 – Performance, Transformation, Digital GmbH, Be Shaping the Future Switzerland AG, Be Shaping the Future AG, Firstwaters GmbH (Germania), Firstwaters GmbH (Austria),

² Margine Operativo Lordo (EBITDA): tale indicatore alternativo di performance è calcolato come risultato netto del gruppo rettificato di talune voci di conto economico. In particolare, oltre alle rettifiche connesse ad interessi, imposte e ammortamenti l'indicatore è aggiustato analogamente allo scorso esercizio delle voci accantonamenti per bonus al personale pari ad Euro 1,0 milioni, inclusi nella voce costi del personale.

³ Tale voce include, come specificato sopra, gli accantonamenti per bonus al personale pari ad Euro 1,0 milioni, inclusi nella voce costi del personale.

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., Be Think Solve Execute RO S.r.l, Be Shaping the Future Czech republic s.r.o, Quantum Leap 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., Be the Change S.r.l. il Gruppo Crispy Bacon e Synapsy S.r.l, Be World of Wonders S.r.l. quest'ultima entrata a far parte del Gruppo Be nel corso del primo semestre 2022.

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 nove mesi del 2022 comparati con i nove 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 – 30 settembre 2022

	Consulting	ICT Solutions	Digital	Corporate e altre	Rettif. di cons. infra-settoriale	Risultato di terzi	Totale
Ricavi operativi	140.116	46.715	12.031	4.265	(11.548)	0	191.579
Altri ricavi	2.315	208	169	569	(1.728)	0	1.533
Totale ricavi	142.431	46.923	12.200	4.834	(13.276)	0	193.112
Risultato Operativo	18.557	4.320	58	(21.780)	6	0	1.161
Oneri finanziari netti	(1.510)	(250)	(230)	11	(6)	0	(1.987)
Risultato netto	17.047	4.069	(172)	(21.769)	(2.127)	(1.051)	(4.003)

Segmentazione in base ai settori operativi 1 gennaio 2021 – 30 settembre 2021

	Consulting	ICT Solutions	Digital	Corporate e altre	Rettif. di cons. infra-settoriale	Risultato di terzi	Totale
Ricavi operativi	117.627	40.112	10.677	4.005	(9.654)	0	162.766
Altri ricavi	1.611	588	141	668	(1.764)	0	1.245
Totale ricavi	119.238	40.700	10.818	4.673	(11.418)	0	164.011
Risultato Operativo	17.915	4.301	315	(5.875)	(112)	0	16.548
Oneri finanziari netti	(714)	(242)	(125)	12.089	(11.996)	0	(987)
Risultato netto	16.233	4.060	(84)	6.214	(10.864)	(1.244)	14.317

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

Ricavi per area di attività

<i>Valori in milioni di Euro</i>	9M 2022	%	9M 2021	%	Δ (%)
Business Consulting	139,6	72,3%	116,9	71,3%	19,4%
ICT Solutions	42,2	21,9%	37,0	22,6%	14,1%
Digital	11,3	5,9%	10,1	6,2%	11,9%
TOTALE	193,1	100,0%	164,0	100,0%	17,7%

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 19,4% rispetto al valore registrato al 30 settembre 2021;
- il business ICT Solutions nel complesso registra una crescita dei ricavi pari al 14,1% rispetto al 30 settembre 2021;
- il business Digital, registra un decremento dei ricavi pari al 11,9% rispetto al 30 settembre 2021.

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

Ricavi per clientela

<i>Valori in milioni di Euro</i>	9M 2022	%	9M 2021	%	Δ (%)
Banche	150,7	78,0%	130,0	79,3%	15,9%
Assicurazioni	18,1	9,4%	12,9	7,9%	40,3%
Industria	7,4	3,8%	7,5	4,6%	(1,3%)
Pubblica Amministrazione	1,1	0,6%	0,1	0,1%	n.a.
Altro	15,8	8,2%	13,5	8,2%	17,0%
TOTALE	193,1	100,0%	164,0	100,0%	17,7%

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

Ricavi per area geografica

<i>Valori in milioni di Euro</i>	9M 2022	%	9M 2021	%	Δ (%)
Italia	107,0	55,4%	106,7	65,0%	0,3%
DACH Region (Germania, Austria, Svizzera)	57,6	29,8%	34,5	21,1%	66,8%
U.K.e Spagna	16,8	8,7%	13,1	8,0%	28,4%
Cee Region (Polonia, Ucraina, Romaniaa)	11,7	6,1%	9,7	5,9%	20,1%
TOTALE	193,1	100,0%	164,0	100,0%	17,7%

Si segnala infine che nel corso del primo semestre 2022 i ricavi sono originati per il 55,4% dal mercato domestico e per il residuo 44,6% dal mercato estero.

Conferma un peso significativo sui ricavi la DACH Region (DE, AUT e SUI) che ha contribuito alla generazione di ricavi per Euro 57,6 milioni, in considerevole crescita (+66,8%) rispetto al 30 settembre 2021; la Cee Region (Polonia, Ucraina, Romaniaa) registra un aumento del 20,1% rispetto al periodo omogeneo dello scorso esercizio (Euro 11,7 milioni rispetto ad Euro 9,7 milioni al 30 settembre 2021), mentre i mercati UK e Spagna hanno generato Euro 16,8 milioni al 30 settembre 2022 rispetto a Euro 13,1 milioni al 30 settembre 2021 (+28,4%).

6.3 Personale

I dipendenti complessivi del Gruppo Be al 30 settembre 2022 risultano pari a n.1.884; la tabella seguente espone i dipendenti del Gruppo Be suddivisi per settore di attività:

Organico del Gruppo	30.09.2022
Consulting	1.140
I.C.T.Solutions	534
Digital	156
Corporate ed Altro	54
TOTALE	1.884

6.4 Analisi patrimoniale e finanziaria del Gruppo

Si riporta in forma sintetica la Situazione Patrimoniale consolidata al 30 settembre 2022, comparata con la medesima situazione alla data del 31 dicembre 2021.

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	30.09.2022	31.12.2021	Δ	Δ (%)
Attivo non corrente	134.697	131.582	3.115	2,4%
Attivo corrente	72.488	37.142	35.346	95,2%
Passività non correnti	(10.140)	(16.320)	6.180	(37,9%)
Passività correnti	(78.435)	(77.205)	(1.230)	1,6%
Attività/Passività in dismissione	0	2.706	(2.706)	(100,0%)
Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO)	118.610	77.905	40.705	52,3%
Patrimonio Netto	64.344	67.917	(3.573)	(5,3%)
Indebitamento da Attività/Passività in dismissione	0	2.434	0	n.a.
Indebitamento finanziario	54.266	7.554	0	0,0%
Indebitamento Finanziario Netto	54.266	9.988	44.278	n.a.

L'attivo non corrente è costituito principalmente dagli avviamenti per Euro 101,7 milioni, rilevati in sede di aggregazioni aziendali, dalle immobilizzazioni immateriali per Euro 17,5 milioni, prevalentemente riconducibili a software, dai diritti d'uso per Euro 8,9 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, per complessivi Euro 3,5 milioni.

L'attivo corrente registra un incremento pari ad Euro 35,3 milioni rispetto al 31 dicembre 2021 dovuto principalmente alla variazione delle Attività derivanti da Contratti con la clientela e dei crediti commerciali.

Le passività non correnti sono riferite principalmente a debiti per TFR per Euro 7,1 milioni, ad imposte differite per Euro 2,6 milioni e fondi per rischi e oneri per Euro 0,4 milioni.

Le passività correnti sono composte principalmente da debiti commerciali per Euro 22,7 milioni, fondi rischi e oneri per Euro 9,4 milioni, altre passività per Euro 41,3 milioni e debiti tributari per Euro 5,1 milioni. La voce registra un aumento complessivo pari a Euro 1,2 milioni, principalmente dovuto alla variazione delle altre passività e dei fondi rischi correnti.

Il Patrimonio netto consolidato risulta pari ad Euro 64,3 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>	30.09.2022	31.12.2021	Δ	Δ (%)
Rimanenze	157	157	0	0,0%
Crediti derivanti da attività con la clientela	40.513	9.589	30.924	n.a.
Crediti commerciali	24.484	23.556	928	3,9%
Debiti commerciali	(22.691)	(27.356)	4.665	(17,1%)
Attività e passività in dismissione	0	(527)	527	0,0%
Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO)	42.463	5.419	37.044	n.a.
Altri crediti a breve	7.334	3.840	3.494	91,0%
Altre passività a breve	(55.744)	(49.850)	(5.894)	11,8%
Attività e passività in dismissione	0	(20)	20	(100,0%)
Capitale Circolante Netto (CCN)	(5.947)	(40.611)	34.664	(85,4%)

La posizione finanziaria netta complessiva al 30 settembre 2022 è negativa per Euro 54,3 milioni (Euro 45,5 milioni al 30 settembre 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 25,8 milioni (Euro 18,8 milioni al 30 settembre 2021).

L'indebitamento finanziario netto da gestione operativa risulta pari a Euro 20,3 milioni (Euro 1,8 milioni al 30 settembre 2021) con un peggioramento anno su anno di circa Euro 19 milioni.

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	30.09.2022	30.09.2021	Δ
Posizione Finanziaria Netta	(54.266)	(46.532)	(7.734)
Valore a scadenza Put&Call su minoranze	(18.704)	(17.060)	(1.644)
Debiti da diritti d'uso	(9.715)	(10.631)	916
Indebitamento Finanziario Netto	(25.847)	(18.841)	(7.006)
- di cui nuovo M&A	(1.694)	(12.825)	11.131
- di cui Dividendi	(3.832)	(3.831)	(1)
- di cui acquisto azioni proprie	0	(432)	432
Indebitamento finanziario netto da gestione operativa	(20.321)	(1.753)	(18.658)

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>	30.09.2022	31.12.2021	Δ	Δ%
A Disponibilità liquide	17.292	80.167	(62.875)	(78,4%)
B Mezzi equivalenti a disponibilità liquide	0	0	0	n.a.
C Altre attività finanziarie correnti	516	177	339	n.a.
D Liquidità (A+B+C)	17.808	80.344	(62.536)	(77,8%)
E Debito finanziario corrente	7.135	456	6.679	n.a.
F Parte corrente del debito finanziario non corrente	20.394	30.089	(9.695)	(32,2%)
G Indebitamento finanziario corrente (E+F)	27.529	30.545	(3.016)	(9,9%)
H Indebitamento finanziario corrente netto (G-D)	(9.721)	(49.799)	59.520	n.a.
I Debito finanziario non corrente	25.841	39.507	(13.666)	(34,6%)
J Strumenti di debito	0	0	0	n.a.
K Debiti commerciali e altri debiti non correnti	18.704	20.280	(1.576)	(7,8%)
L Indebitamento finanziario netto non corrente (I+J+K)	44.545	59.787	(15.242)	(25,5%)
M Totale indebitamento finanziario (H+L)	54.266	9.988	44.278	n.a.

In relazione a quanto esposto nella tabella si evidenziano oltre alle disponibilità liquide per Euro 17,3 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 27,5 milioni (Euro 30,6 milioni al 31 dicembre 2021) relativi:
 - ai debiti “bancari correnti” per Euro 7,1 milioni (Euro 0,5 milioni al 31 dicembre 2021) riferiti principalmente a finanziamenti per pagamento fornitori, ad interessi maturati e non liquidati e “saldo banca negativo”;
 - alla quota a breve termine dei finanziamenti a lungo termine per Euro 17 milioni (Euro 26,5 milioni al 31 dicembre 2021);
 - ai debiti per diritto d'uso correnti per Euro 3,4 milioni riferiti alle passività per leasing, (Euro 3,6 milioni al 31 dicembre 2021).
- debiti finanziari non correnti, pari ad Euro 44,5 milioni (Euro 59,8 milioni al 31 dicembre 2021) di cui:
 - Euro 19,6 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 6,2 milioni (Euro 7,7 milioni al 31 dicembre 2021) riferiti ai debiti per diritto d'uso non corrente relativi alle passività per leasing;
 - Euro 18,7 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 30 settembre 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.

Non si segnalano operazioni rilevanti avvenute nel corso dei nove mesi 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 30 settembre 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 settembre 2022 con parti correlate

	<u>Ricavi</u>			Servizi	<u>Costi</u>	
	Ricavi	Altri Ricavi	Proventi Finanziari		Altri costi	Oneri finanziari
Correlate						
T.I.P. S.p.A	0	0	0	45	0	0
C. Achermann	0	0	0	26	0	0
Totale Correlate	0	0	0	71	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 30 settembre 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. In sede di predisposizione della situazione contabile consolidata al 3 giugno 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 30 giugno 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 nel corso dei nove mesi del 2022 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 Digitech Solutions, del sistema informativo interno aziendale, da parte di Be Digitech Solutions e Be Management Consulting, delle applicazioni digitali da parte di Iquii e Tesla, nonché delle piattaforme informatiche di proprietà di Be Ukraine, Be Shaping The Future - Performance, Transformation, Digital GmbH e di Be Shaping the future 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 terzo trimestre

In data 26 settembre a seguito dell'avveramento di tutte le Rimanenti Condizioni Sospensive, si è perfezionata la compravendita da parte di Engineering – Ingegneria Informatica S.p.A. (“Engineering”) per il tramite di un veicolo interamente posseduto, denominato Overlord BidCo S.p.A., (l’“Acquirente”) di tutte le azioni Be detenute dagli ex azionisti di controllo (IIP, Stefano Achermann e la società da lui controllata Innishboffin S.r.l., Carlo Achermann e la società da lui controllata Carma Consulting S.r.l.), al prezzo unitario di 3,45 euro per azione (il “Prezzo Unitario di Acquisto”) nonché le ulteriori azioni detenute da un gruppo di key managers. L’acquirente ha pertanto acquisito una partecipazione di controllo di Be, pari al 51,207%. Di conseguenza, l’Acquirente lancerà un’offerta pubblica di acquisto obbligatoria sulle residue azioni ordinarie di Be ai sensi degli artt. 102 e 106 del TUF per un corrispettivo per azione pari al Prezzo Unitario di Acquisto, finalizzata al delisting di Be dal segmento Euronext STAR Milan (l’ “Offerta”).

8. Eventi successivi al 30 settembre 2022 ed evoluzione prevedibile della gestione

In data 7 ottobre 2022 il Consiglio di Amministrazione di Be Shaping the Future S.p.A. ha deliberato - all’unanimità e con l’approvazione del Collegio Sindacale - la nomina per cooptazione, ai sensi dell’Articolo 2386 Cod. Civ., del Dott. Alberto De Antoni e della Dott.ssa Nevena Koleva Batchvarova in sostituzione degli amministratori dimissionari Dott. Carlo Achermann (che ricopriva la carica di Presidente – esecutivo – del Consiglio di Amministrazione) e Dott.ssa Lucrezia Reichlin (che ricopriva la carica di amministratore indipendente non esecutivo). Inoltre, il Consiglio di Amministrazione ha nominato il Dott. Claudio Berretti Presidente del Consiglio di Amministrazione della Società.

Alla luce dei risultati del periodo al momento si ritiene di poter confidare nel conseguimento degli obiettivi annuali e più in generale del Piano aziendale 2021-2022.

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 circa 40 dipendenti diretti e Euro 0.7 milione di fatturato. Allo stato le attività ordinarie continuano con sufficiente regolarità 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. Alla luce dei risultati del periodo al momento si ritiene di poter confidare nel conseguimento degli obiettivi annuali e più in generale del Piano aziendale 2021-2022.

Milano, 24 ottobre 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>	30.09.2022	31.12.2021
ATTIVITA' NON CORRENTI		
Immobili, Impianti e macchinari	2.693	2.714
Diritti d'uso	8.855	10.303
Avviamento	101.675	96.740
Attività Immateriali	17.512	18.733
Partecipazioni in imprese collegate	1.094	0
Partecipazioni in altre imprese	1.893	1.919
Strumenti derivati	982	0
Crediti ed altre attività non correnti	487	673
Imposte anticipate	488	500
Totale attività non correnti	135.679	131.582
ATTIVITA' CORRENTI		
Rimanenze	157	157
Attività derivanti da contratti con la clientela	40.513	9.589
Crediti commerciali	24.484	23.556
Altre attività e crediti diversi	5.673	3.570
Crediti tributari per imposte dirette	1.661	270
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	516	177
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	17.292	78.447
Totale attività correnti	90.296	115.766
Attività destinate alla dismissione	0	6.963
Totale attività destinate alla dismissione	0	6.963
TOTALE ATTIVITA'	225.975	254.311
PATRIMONIO NETTO		
Capitale Sociale	27.109	27.109
Riserve	39.379	27.702
Risultato netto di competenza degli Azionisti della Controllante	(4.003)	11.645
Patrimonio netto di Gruppo	62.485	66.456
Di spettanza di terzi:		
Capitale e riserve	809	553
Risultato netto di competenza di terzi	1.050	908
Patrimonio netto di terzi	1.859	1.461
TOTALE PATRIMONIO NETTO	64.344	67.917
PASSIVITA' NON CORRENTI		
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti	20.552	31.729
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti	6.271	7.615
Strumenti derivati	0	31
Fondi rischi non correnti	403	3.613
Benefici verso dipendenti (TFR)	7.098	8.027
Imposte differite	2.639	4.679
Altre passività non correnti	18.704	16.303
Totale Passività non correnti	55.667	71.997
PASSIVITA' CORRENTI		
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti	24.085	26.933
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti	3.444	3.567
Debiti commerciali	22.691	27.356
Fondi rischi correnti	9.368	3.903
Debiti tributari	5.085	4.877
Altre passività e debiti diversi	41.291	41.070
Totale Passività correnti	105.964	107.706
Passività destinate alla dismissione	0	6.691
Totale Passività destinate alla dismissione	0	6.691
TOTALE PASSIVITA'	161.631	186.394
TOTALE PATRIMONIO E PASSIVITA'	225.975	254.311

B. Conto Economico Riclassificato Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	9M 2022	9M 2021	Δ	Δ (%)
Ricavi Operativi	191.579	162.766	28.813	17,7%
Altri Ricavi e proventi	1.533	1.245	288	23,1%
Ricavi Totali	193.112	164.011	29.101	17,7%
Costi per materiali di consumo	(222)	(89)	(133)	n.a.
Spese per servizi e utilizzo beni di terzi	(79.410)	(66.327)	(13.083)	19,7%
Costi del personale	(102.647)	(74.464)	(28.183)	37,8%
Altri costi	(3.976)	(1.155)	(2.821)	n.a.
Capitalizzazioni interne	3.776	4.253	(477)	(11,2%)
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	10.633	26.229	(15.596)	(59,5%)
Rettifica di oneri straordinari/non ricorrenti	17.837	0	0	n.a.
EBITDA Adjusted	28.470	26.229	2.241	8,5%
Ammortamenti	(7.977)	(7.615)	(362)	4,8%
Svalutazioni e accantonamenti	(1.495)	(2.066)	571	(27,6%)
Risultato Operativo (EBIT)	1.161	16.548	(15.387)	(93,0%)
EBIT Adjusted	18.998	16.548	2.450	14,8%
Proventi ed oneri finanziari netti	(1.987)	(987)	(1.000)	101,3%
Risultato ante imposte da attività in funzionamento	(826)	15.561	(16.387)	n.a.
EBT Adjusted	17.011	15.561	(1.450)	n.a.
Imposte	(2.127)	0	(2.127)	n.a.
Risultato netto derivante da attività in funzionamento	(2.953)	15.561	(18.514)	n.a.
Risultato netto derivante da attività in dismissione	0	0	0	0
Risultato netto consolidato inclusa la quota di terzi	(2.953)	15.561	(18.514)	n.a.
Risultato netto di competenza di terzi	1.050	1.244	(194)	(15,6%)
Risultato netto del Gruppo del periodo	(4.003)	14.317	(18.320)	n.a.
Risultato netto del Gruppo Adjusted del periodo	13.834	14.317	(483)	(3,4%)

C. Rendiconto Finanziario Sintetico Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	30.09.2022	30.09.2021
Attività di periodo:		
Risultato del periodo	(2.953)	15.561
Rettifiche delle voci che non hanno effetto sulla liquidità	27.499	11.800
<i>a) Cash flow della gestione economica</i>	<i>24.546</i>	<i>27.361</i>
<i>b) Variazione del circolante</i>	<i>(56.509)</i>	<i>(34.405)</i>
Cash flow operativo (a+b)	(31.963)	(6.684)
<i>c) Cash flow ottenuto (impiegato) dall'attività di investimento</i>	<i>(5.210)</i>	<i>(14.059)</i>
<i>d) Cash flow ottenuto (impiegato) dall'attività di finanziamento</i>	<i>(23.982)</i>	<i>8.171</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)	(61.155)	(12.572)
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	78.447	60.580
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	17.292	(48.008)
Variazione delle disponibilità liquide nette	(61.155)	(12.572)

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			(4.003)	(4.003)	1.050	(2.953)
Altre componenti di conto economico complessivo		2.506	0	2.506	0	2.506
Risultato netto complessivo		2.506	(4.003)	(1.497)	1.050	(447)
Destinazione risultato esercizio precedente		11.645	(11.645)	0	0	0
Distribuzione dividendi		(3.832)		(3.832)	(107)	(3.939)
Altri movimenti		1.358		1.358	(545)	813
PATRIMONIO NETTO AL 30.09.2022	27.109	39.379	(4.003)	62.485	1.859	64.344