

# Resoconto Intermedio di Gestione al 30 settembre 2014

Sede:
Roma - Viale dell'Esperanto,71
Capitale Sociale:
27.109.164,85 interamente versato
Registro delle imprese di Roma
codice fiscale e partita I.V.A. n. 01483450209

## Indice

1.	Organi Sociali.	.3
2.	Dati economico-finanziari di sintesi.	.4
3.	Struttura del Gruppo	.5
4.	Azionisti	.6
5.	Modello di Business ed aree di attività.	.6
6.	Informazioni sull' andamento della gestione	i 1
7.	Piano Industriale 2015 -2017.	17
8.	Altre informazioni	18
9.	Prospetti Contabili.	23
	Situazione Patrimoniale-Finanziaria Consolidata	
	Conto Economico Riclassificato Consolidato	
	Rendiconto Finanziario Sintetico Consolidato	
	Prospetto delle variazioni del Patrimonio Netto Consolidato	
10	Dichiarazione del Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societario	27

#### 1. Organi Sociali

#### Consiglio di Amministrazione\*

- Antonio Taverna Presidente

- Stefano Achermann Amministratore Delegato Direttore Generale

Carlo Achermann
 Claudio Berretti
 Anna Lambiase
 Bernardo Attolico

Consigliere

 Consigliere
 Consigliere

Anna Zattoni Consigliere Indipendente
 Cristina Spagna Consigliere Indipendente
 Umberto Quilici Consigliere Indipendente

#### Collegio Sindacale\*

Stefano De Angelis
 Daniele Girelli
 Andrea Mariani
 Barbara Cavalieri
 Susanna Russo

Presidente

 Sindaco Effettivo
 Sindaco Supplente
 Sindaco Supplente

#### Comitato Controllo e Rischi \*

- Umberto Quilici Presidente indipendente

- Bernardo Attolico Membro

- Anna Zattoni Membro indipendente

#### Comitato per la Remunerazione e Nomine\*

- Cristina Spagna Presidente indipendente

- Claudio Berretti Membro

- Umberto Quilici Membro indipendente

#### Società di Revisione\*

- Deloitte & Touche S.p.A.

<sup>\*</sup>Il Consiglio di Amministrazione è stato eletto dall'Assemblea del 12 Giugno 2014 fino alla data di approvazione del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2016.

<sup>\*</sup>Il Collegio Sindacale è stato eletto dall'Assemblea del 10 Maggio 2012 per un periodo di 3 esercizi finanziari con scadenza all'approvazione del bilancio a 31 dicembre 2014.

<sup>\*</sup>Il Comitato Controllo e Rischi è stato nominato con delibera del CDA del 18 giugno 2014 per un periodo di 3 esercizi finanziari con scadenza all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2016.

<sup>\*</sup> Il Comitato per la Remunerazione e Nomine stato nominato con delibera del CDA del 18 giugno 2014 per un periodo di 3 esercizi finanziari con scadenza all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2016.

<sup>\*</sup>Alla società di revisione è stato conferito l'incarico dall'Assemblea del 10 Maggio 2012

### 2. Dati economico-finanziari di sintesi

(valori in milioni di euro)

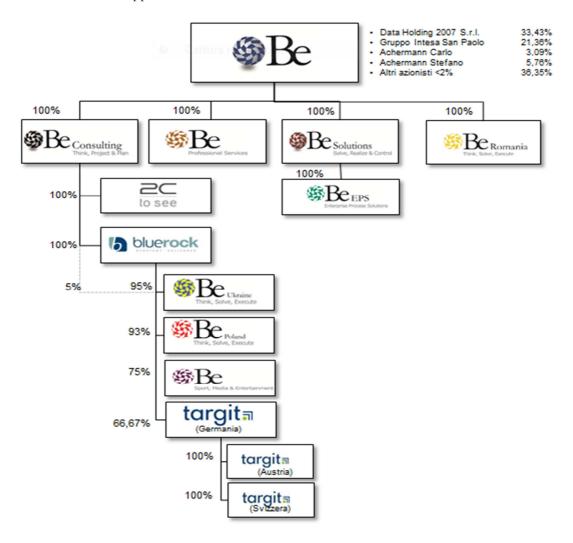
Principali indicatori economici	30.09.2014	30.09.2013
Valore della produzione	69,8	62,0
EBITDA	8,4	8,1
EBIT	4,1	3,1
Risultato ante imposte	2,5	1,3
Risultato netto	2,2	1,6
Principali indicatori patrimoniali-finanziari	30.09.2014	31.12.2013
Patrimonio Netto di Gruppo	47,1	45,6
Indebitamento Finanziario Netto (PFN)	(27,8)	(19,5)
Capitale circolante netto operativo (CCNO)	18,8	10,5
Valore della Produzione per area di attività	<u>30.09.2014</u>	30.09.2013
Business Consulting	42,8	31,6
ICT Solutions	24,8	27,2
ICT Professional Services	2,1	2,9
Altro	0,0	0,3
TOTALE	69,8	62,0
Valore della Produzione per clientela	30.09.2014	30.09.2013
Banche	50,5	39,9
Assicurazioni	10,8	11,9
Industria	8,2	9,6
Pubblica Amministrazione	0,1	0,5
Altro	0,2	0,0
TOTALE	69,8	62,0
Organico del Gruppo	30.09.2014	31.12.2013
Dirigenti	93	76
Quadri	114	87
Impiegati	775	699
Operai	3	3
Apprendisti	14	9
TOTALE	999	874

#### 3. Struttura del Gruppo

Il Gruppo "Be" partecipato al 30 settembre 2014 da Data Holding 2007 e da IMI Investimenti (Gruppo Intesa Sanpaolo), è tra i principali player italiani nel settore dell'IT Consulting. Il Gruppo fornisce servizi di Business Consulting, Information Technology e Professional Services. Grazie alla combinazione di competenze specialistiche, avanzate tecnologie proprietarie ed esperienza consolidata, il Gruppo supporta primarie istituzioni finanziarie, assicurative ed industriali italiane nel migliorarne la capacità competitiva ed il potenziale di creazione di valore. Con circa 1.000 dipendenti e sedi in Italia, Germania, Regno Unito, Svizzera, Austria, Polonia, Ucraina e Romania il Gruppo ha realizzato nel corso dei primi tre trimestri del 2014 un valore della produzione di 69,8 milioni di Euro.

**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.

Di seguito la struttura del Gruppo riferita alla data del 30 settembre 2014:



<sup>(\*)</sup> Nella tabella sopraesposta non è inserita la società controllata A&B S.p.A.controllata al 95% dalla Capogruppo "Be" e per il restante 5% da azionisti privati, si segnala che tale società svolgeva servizi a favore dell'amministrazione pubblica locale e che attualmente la stessa non è operativa.

#### 4. Azionisti

Al 30 settembre 2014 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.) nonchè in relazione alle comunicazioni ricevute secondo il regolamento di internal dealing, risulta come segue:

Azionista Diretto	<u>Nazionalità</u>	<u>N. Azioni</u>	% Capitale ordinario
Data Holding 2007 S.r.l.	Italiana	45.101.490	33,43
- Imi Investimenti	Italiana	28.786.674	21,34
- Intesa Sanpaolo	Italiana	29.918	0,02
- Cassa di Risparmio del Veneto	Italiana	2.400	0
- Cassa di Risparmio di Forlì e della Romagna	Italiana	200	0
Gruppo Intesa Sanpaolo	Italiana	28.819.192	21,36
Stefano Achermann	Italiana	7.771.132	5,76
Carlo Achermann	Italiana	4.168.108	3,09
Flottante		49.037.350	36,35
Totale	Italiana	134.897.272	100,00

Si segnala che Data Holding 2007 S.r.l., detenendo una partecipazione pari al 33,43% del capitale sociale, esercita il controllo di fatto su Be S.p.A., ai sensi dell'art. 93 del Testo Unico.

#### 5. 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:

- il **Business Consulting** è focalizzato sulla capacità di supportare l'industria dei servizi finanziari nella capacità di implementare strategie di business e/o realizzare rilevanti programmi di cambiamento. Competenze specialistiche sono in continuo sviluppo nelle aree dei sistemi di pagamento, delle metodologie di planning & control, nell'area della "compliance" normativa, nei sistemi di sintesi e governo d'azienda nei processi della finanza e dell'asset management;
- ICT Solutions ovvero la capacità di unire conoscenza del business e soluzioni tecnologiche, prodotti e piattaforme dando vita a linee di business tematiche anche intorno ad applicazioni leader di segmento ad elevata specializzazione;
- ICT Professional Services ovvero pool di risorse specializzate in linguaggi e tecnologie capaci di prestare la propria professionalità a supporto di realizzazioni critiche o grandi programmi di cambiamento tecnologico.



#### **Business Consulting**

Principali competenze

Società Operative Be Consulting S.p.A.; To See S.r.l.; Bluerock Ltd; Be Ukraine

LLC; Be Poland Think, Solve and Execute sp z.o.o; Gruppo

Targit; Be Sport, Media & Entertainment Ltd.

Dimensioni 401 addetti al 30 settembre 2014.

Settori di Attività prevalenti Banking, Insurance.

Fatturato della Linea al 30 settembre 2014 42,6 milioni di Euro.

Sedi operative Roma, Milano, Londra, Kiev, Varsavia, Monaco, Vienna, Zurigo.

Consulenza Sistemi di pagamento e Monetica, Compliance, Programmi di Integrazione, Impatti organizzativi di operazioni straordinarie, Planning & Control, Organizzazione, Sistemi di Sistemi Piele Managamente ad Antifre de

Sintesi, Risk Management ed Antifrode.

#### **ICT Services**

#### **ICT Solutions**

Società Operative Be Solutions S.p.A.; Be Enterprise Process Solutions S.p.A.;

Be Think Solve Execute RO S.r.l..

Dimensioni 428 addetti al 30 settembre 2014.

Settori di Attività prevalenti Banking, Insurance, Energy e Pubblica Amministrazione.

Fatturato della Linea al 30 settembre 2014 24,8 milioni di Euro.

Sedi operative Roma, Milano, Torino, Spoleto, Pontinia, Bucarest.

Principiali competenze Gestionali per Compagnie Vita e Danni, Soluzioni e sistemi per le

Utilities, System Integration in ambito Finanza/ Sistemi di Pagamento e Monetica, Prodotti Software per il Document

Management e piattaforme di dematerializzazione.

#### **ICT Professional Services**

Società Operative Be Professional Services S.p.A..

Dimensioni 143 addetti al 30 settembre 2014.

Settori di Attività prevalenti Banking, Industria, Pubblica Amministrazione.

Fatturato della Linea al 30 settembre 2014 1,9 milioni di Euro.
Sedi operative Roma, Milano, Torino.

Principali competenze Gestione dei servizi ed infrastrutture tecnologiche e

programmazione software ed architetture.

Altre Società non operative: A&B S.p.A..

#### Polo "Business Consulting"

Il Gruppo opera nel Settore Business Consulting attraverso 5 società controllate:

- Be Consulting S.p.A. Fondata nel 2008, la società opera nel segmento della consulenza direzionale per le Istituzioni Finanziarie. L'obiettivo è affiancare le maggiori Istituzioni Finanziarie europee (c.d. Sistemically Important Financial Institutions S.I.F.I.) nella loro creazione di valore con particolare attenzione ai cambiamenti che interessano il business, le piattaforme informatiche e i processi aziendali. Be Think, Solve, Execute, possiede il 100% del capitale sociale di Be Consulting.
- To See S.r.l. Fondata nel 2006 da professionisti provenienti da centri ricerca internazionali. To See offre prodotti e soluzioni per lo studio e la gestione di fenomeni quantitativi complessi. E' specializzata nella consulenza sul monitoraggio e controllo del rischio con particolare attenzione alla prevenzione delle frodi nel credito. Da giugno 2014 Be Consulting detiene il 100% del capitale sociale della società.
- Bluerock Consulting Ltd. 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. Dal 2012, Be Consulting detiene il 100% del capitale sociale di Bluerock Consulting Ltd.

- **Be Ukraine LLC.** Costituita a dicembre 2012 con sede a Kiev partecipata al 95% dalla Bluerock Consulting Ltd ed al 5% dalla Be Consulting S.p.a.. Svolge attività di consulenza e sviluppo in tema di sistemi di core banking e nelle aree della contabilità e delle segnalazioni bancarie.
- **Be Poland Think, Solve and Execute, sp zo.o.** Costituita a gennaio 2013 con sede a Varsavia partecipata al 93% dalla Bluerock Consulting Ltd ed al 7% dal management della stessa.
- Gruppo Targit. Gruppo specializzato nei servizi di consulenza ICT prevalentemente nel mercato tedesco ed austriaco, opera attraverso la Capogruppo Targit GmbH Munich con sede a Monaco di Baviera e le due controllate al 100% Targit GmbH Wien con sede a Vienna e Targitfs AG con sede a Zurigo. Al 30 settembre 2014 Bluerock Consulting Ltd controlla il Gruppo con una percentuale pari al 66,67.
- Be Sport, Media & Entertainment Ltd. Costituita ad agosto 2014 con sede a Londra, partecipata al 75% dalla Bluerock Consulting Ltd, offre servizi in ambito analisi e valorizzazione del patrimonio dati, "loyalties programs", distribuzione digitale di contenuti proprietari, trasformazione "cashless" di complessi sportivi e grandi siti museali.

L'intero polo di consulenza conta 401 dipendenti, ed opera principalmente nel settore delle banche e assicurazioni, con specializzazione in ambito sistemi di pagamento, monetica, compliance, programmi di integrazione, impatti organizzativi di operazioni straordinarie, pianificazione e controllo, organizzazione, sistemi di reporting e di risk management.

#### Polo "ICT Services"

#### a) ICT Solutions

Il "Gruppo Be" opera nel Settore ICT Solutions attraverso 2 società controllate:

- Be Solutions S.p.A. ha l'obiettivo di offrire soluzioni e servizi specializzati di system integration su prodotti/piattaforme proprietarie o di soggetti terzi leader di mercato. Negli anni scorsi particolare competenza è stata sviluppata nei sistemi di controllo e governo di impresa, nel settore assicurativo, nella gestione della multicanalità e nei sistemi di billing per il segmento delle utilities. Sono attive allo stato collaborazioni e partnership con alcuni dei principali "player" di riferimento dell'industria ICT (Oracle, Microsoft, IBM). Le partnership riguardano: la rivendita del software a catalogo, l'accesso a percorsi di formazione e certificazione delle risorse nonché l'aggiornamento professionale sui principali sviluppi dell'offerta di settore dei due "providers". Be Solutions, detiene il 100% del capitale della società Be Enterprise Process Solutions S.p.A.
- Be Enterprise Process Solutions S.p.A. azienda dedicata allo sviluppo di servizi, soluzioni e piattaforme in area BPO/DMO con obiettivo di implementare/gestire:
  - Attività di "Business Process Outsourcing" ovvero l'esternalizzazione di interi processi aziendali attraverso l'utilizzo di soluzioni tecnologiche e l'apporto di risorse specialistiche (quali a titolo esemplificativo, la gestione della corrispondenza in arrivo ed in uscita, la gestione dei processi legati a specifiche di settore;
  - "Value Added Services", soluzioni innovative miranti a risolvere specifici problemi attraverso nuovi modelli di servizio a prevalente gestione esternalizzata.
- **Be Think Solve Execute RO S.r.l.** costituita a luglio 2014 con sede a Bucarest, sviluppa le attività in "near shoring" del Gruppo nel settore della "System Integration" su progetti ad elevata complessità.

#### b) ICT Professional Services

• Be Professional Services S.p.A. raccoglie le competenze del gruppo nei più diffusi linguaggi di sviluppo. Obiettivo è quello di partecipare ai maggiori cantieri delle principali istituzioni finanziarie fornendo risorse professionali ad elevata specializzazione.

#### Criteri di redazione

Il Resoconto Intermedio di Gestione al 30 settembre 2014, 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 infrannuale.

Il Resoconto Intermedio di Gestione comprende un'informativa sintetica di bilancio costituita dai prospetti di conto economico e stato patrimoniale. Le informazioni patrimoniali sono fornite con riferimento al 30 settembre 2014 e al 31 dicembre 2013. Le informazioni economiche sono fornite prima del calcolo delle imposte con riguardo la situzione al 30 settembre degli esercizi 2014 e 2013. Si rileva inoltre che alcune voci dello stato patrimoniale e del conto economico dell'esercizio precedente sono state riclassificate per una migliore rappresentazione e comparabilità con quelle della situazione patrimoniale ed economica al 31 dicembre 2013.

I dati sono presentati con divisa funzionale costituita dall'Euro e tutti i valori indicati sono rappresentati in migliaia, salvo dove diversamente indicato. I dati sono forniti su base consolidata.

#### Note in merito all'area di consolidamento

L'area di consolidamento comprende la Capogruppo Be S.p.A. e le imprese da questa direttamente o indirettamente controllate. Rispetto al 31 dicembre 2013 l'area di consolidamento risulta variata a seguito dei seguenti eventi:

- To See S.r.l.. In data 11 giugno 2014 la società Be Consulting S.p.A ha perfezionato l'acquisto della quota residua pari al 49% del capitale sociale della controllata To See S.p.A.. Si rammenta che in precedenza la Società veniva consolidata al 100% senza attribuzione al patrimonio netto di terzi, in virtù del contratto di opzione di "Put & Call" sottoscritto con gli azionisti minoranza, relativamente al 49% delle quote detenute in precedenza dagli stessi.
- Gruppo Targit. In data 11 marzo 2014 la Società Bluerock Consulting Ltd., di cui Be Consulting detiene il 100% del capitale sociale, ha perfezionato l'acquisto del 66,67% delle quote della società. Targit GmbH, con sede a Monaco di Baviera; Targit GmbH detiene a sua volta il 100% del capitale sociale di Targit GmbH con sede a Vienna ed il 100% del capitale Sociale di Targitfs AG con sede a Zurigo. Inoltre la Società ha stipulato un contratto di acquisto sul residuo 33,33% del capitale con efficacia dall'esercizio 2019.
- Be Think Solve Execute RO S.r.l. Costituita a luglio 2014 con sede a Bucarest, partecipata al 100% dalla Be S.p.A. con un capitale sociale pari a RON 22.000.
- Be Sport, Media & Entertainment Ltd. Costituita ad agosto 2014 con sede a Londra, partecipata al 75% dalla Bluerock Consulting Ltd con un capitale sociale pari a GBP 320.000.

#### Valutazioni discrezionali e stime contabili significative

Il Resoconto Intermedio di Gestione al 30 settembre 2014 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, per il calcolo delle imposte 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 della gestione

#### 6.1 Analisi economica

Il Management di Be S.p.A. valuta le performance economiche-finanziarie del Gruppo sulla base di alcuni indicatori non previsti dagli IFRS. Di seguito sono descritte, così come richiesto dalla Comunicazione CERS/05 -178b, le componenti di ciascuno di tali indicatori:

- Margine Operativo Lordo (MOL) o Earning before Interests, Taxes, Depreciations & Amortization (EBITDA), pari al risultato operativo senza includere gli ammortamenti, svalutazioni e accantonamenti;
- Risultato Operativo o Earning Before Interest and Taxes (EBIT);
- Risultato Ante Imposte o Earning Before Taxes (EBT).

Il valore della produzione si attesta a Euro 69,8 milioni, in crescita del 12,4% rispetto al 30 settembre 2013 (Euro 62,0 milioni); la variazione positiva è attribuibile alla crescita nel *Business Consulting* anche attraverso l'acquisizione del Gruppo Targit.

I costi operativi al 30 settembre 2014, al netto delle capitalizzazioni interne presentano un incremento di Euro 7,4 milioni circa rispetto al 30 settembre 2013 (+13,6%), derivanti principalmente dall'acquisizione del Gruppo Targit ed in particolare:

- i costi per servizi al 30 settembre 2014 hanno subito un incremento rispetto allo stesso periodo dell'esercizio precedente pari a circa Euro 3,3 milioni (+15,5%);
- il costo del personale rispetto allo stesso periodo dell'esercizio precedente presenta un incremento di circa Euro 5,7 milioni (+18,1%);
- gli altri costi presentano un forte decremento di circa Euro 1,3 milioni rispetto al 30 settembre 2013 (-61,8%), che scontava l'effetto derivante dalla contabilizzazione di oneri non ricorrenti;
- le capitalizzazioni di costi, prevalentemente di personale, sostenute al 30 settembre 2014 sui progetti di sviluppo piattaforme software ammontano a Euro 1,1 milioni, con un incremento di Euro 0,2 milioni rispetto allo stesso periodo dell'esercizio precedente (+25,5%). Si rileva che la voce costi capitalizzati per lavori interni, in precedenza ricompresa nella voce "Altri ricavi", è stata riclassificata nell'attuale schema di Conto Economico a riduzione dei costi operativi.

Il margine operativo lordo (**EBITDA**) è pari a Euro 8,4 milioni, in miglioramento del 4,3% rispetto al 30 settembre 2013 (Euro 8,1 milioni). L'Ebitda *Margin* si attesta al 12,1%,

Il margine operativo netto **(EBIT)**, pari a Euro 4,1 milioni, segna un forte incremento del 32,1% rispetto a Euro 3,1 milioni al 30 settembre 2013, dopo ammortamenti e accantonamenti per Euro 4,4 milioni (Euro 5,0 milioni al 30 settembre 2013).

Think, Solve, Execute

L'utile ante imposte inclusa la quota di terzi è pari a Euro 2,5 milioni, in netto miglioramento (+ 90,1%) rispetto a Euro 1,3 milioni al 30 settembre 2013; gli oneri finanziari netti risultano pari a Euro 1,5 milioni, in diminuzione (-12,3%) rispetto al 30 settembre 2013.

Al 30 settembre 2014 non risulta alcun effetto economico derivante dalle "attività destinate alla dismissione".

Per maggiori dettagli si rimanda a quanto esposto nella sezione Prospetti Contabili.

#### 6.2 Risultati per settori operativi

Di seguito si rappresentano le situazioni economiche del Gruppo relative al 30 settembre 2014 e al 30 settembre 2013, distinte in attività in funzionamento e attività in dismissione.

Si ricorda che nel corso del 2013 il Gruppo, con le cessioni intercompany di ramo avvenute già descritte nel Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2013 cui si rimanda, ha specializzato la propria organizzazione attraverso la razionalizzazione delle attività di «Business Process Outsourcing» e «Document Management Operations» a natura prevalentemente ICT e la creazione di un polo di ICT Solutions ad elevato valore aggiunto con l'abbandono delle attività caratterizzate da insufficiente marginalità.

La struttura di reporting e conseguentemente la segmentazione in base ai settori operativi è stata modificata a seguito della operazione di riorganizzazione ricordata sopra: i dati riferiti al 30 settembre 2013 esposti come comparativi sono pertanto stati adeguati alla nuova struttura.

#### • attività in funzionamento

Le attività svolte nei settori operativi risultano:

#### **Business Consulting:**

business unit attiva nel settore della consulenza direzionale. La business unit opera attraverso le società Be Consulting S.p.A.; To See S.r.l.; Bluerock Ltd; Be Ukraine LLC; Be Poland Think, Solve and Execute sp z.o.o; Gruppo Targit; Be Sport, Media & Entertainment Ltd.

#### ICT Solutions:

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

#### ICT Professional Services:

business unit attiva nella fornitura di competenze specialisitiche su linguaaggi di programmazione, soluzioni ed architetture ICT. La business unit riguarda le attività svolte dalla società Be Professional Services S.p.A.

#### • attività in dismissione

Nei periodi in commento non risultano attività in dismissione.

#### Segmentazione in base ai settori operativi 1 gennaio 2014 – 30 settembre 2014

_	Business Consulting	<u>ICT</u> <u>Service</u>	ICT Professional Services	<u>Corporate</u>	Altre (A&B)	Attività destinate alla dismiss.	Rettifiche di cons.	<u>Utile</u> (perdita) pertinenza di terzi	<u>Totale</u>
Ricavi operativi	42.568	24.782	1.862	0	0	0	0	0	69.212
Altri ricavi	244	50	219	18	11	0	0	0	542
Valore della Produzione	42.811	24.832	2.081	18	11	0	0	0	69.754
Risultato Operativo	5.648	1.562	(710)	(1.635)	(12)	0	(787)	0	4.066
Oneri finanziari netti	(572)	(1.086)	(90)	3.496	92	0	(3.384)	0	(1.544)
Risultato di periodo	5.076	476	(799)	1.861	80	0	(4.171)	(329)	2.194

#### Segmentazione in base ai settori operativi 1 gennaio 2013 – 30 settembre 2013

	Business Consulting	<u>ICT</u> <u>Service</u>	ICT Professional Services	<u>Corporate</u>	Altre (A&B)	Attività destinate alla dismiss.	Rettifiche di cons.	<u>Utile</u> (perdita) pertinenza di terzi	<u>Totale</u>
Ricavi operativi	25.745	26.845	2.423	0	4	0	0	0	55.017
Altri ricavi	5.884	398	452	298	0	0	0	0	7.032
Valore della Produzione	31.629	27.243	2.875	298	4	0	0	0	62.049
Risultato Operativo	9.372	(2.102)	(469)	(2.919)	(34)	0	(771)	0	3.077
Oneri finanziari netti	(486)	(1.320)	0	1.515	85	0	(1.545)	0	(1.750)
Risultato di periodo	8.886	(3.422)	(469)	(1.404)	51	0	(2.316)	264	1.591

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

- nel settore Consulting, l'aumento dei ricavi registrato al 30 settembre 2014 beneficia della quota dei ricavi derivanti dall'acquisizione del gruppo Targit nonche' dell'incremento dei ricavi della società Be Consulting. I ricavi realizzati dalle controllate estere rappresentano al 30 settembre 2014 oltre il 19% del totale;
- le attività ICT nel complesso presentano una contrazione dei ricavi del 10,6% a seguito della razionalizzazione del portafoglio del Document Management.

Think, Solve, Execute

Di seguito si riporta la composizione del valore della Produzione per tipologia di cliente:

Valore della Produzione per clientela	<u>30.09.2014</u>	<u>%</u>	<u>30.09.2013</u>	<u>%</u>	<u>Δ (%)</u>
Banche	50,5	72,4%	39,9	64,4%	26,5%
Assicurazioni	10,8	15,4%	11,9	19,2%	(9,6%)
Industria	8,2	11,8%	9,6	15,5%	(14,7%)
Pubblica Amministrazione	0,1	0,1%	0,5	0,8%	(82,5%)
Altro	0,2	0,3%	0,0	0,0%	n.a
TOTALE	69,8	100,0%	62,0	100,0%	12,8%

Come si può evincere dalla tabella si registra un incremento dei ricavi verso il settore bancario compensato da una contrazione negli altri settori, in particolare verso il settore assicurativo e industria.

#### 6.3 Personale

I dipendenti complessivi del Gruppo "Be" al 30 giugno 2014 risultano pari a n. 999; la tabella seguente espone i dipendenti del Gruppo "Be" suddivisi per settore di attività:

Settore AttivitàNumero dipendentiConsulting401ICT Solutions428ICT Professional Services143Holding27TOTALE999

#### 6.4 Analisi patrimoniale e finanziaria

Situazione patrimoniale finanziaria consolidata	30.09.2014	31.12.2013	<u> </u>	<u>Δ (%)</u>
Totale Attività non correnti	81.468	82.344	(876)	(1,1%)
Totale Attività correnti	34.804	29.695	5.108	17,2%
Totale Attività destinate alla vendita	0	0	0	n.a.
Totale Attività	116.272	112.040	4.232	3,8%
Totale Patrimonio Netto	47.731	45.869	1.862	4,1%
- di cui Patrimonio di terzi	605	277	329	118,7%
Totale Passività non correnti	25.714	22.225	3.489	15,7%
Totale Passività correnti	42.827	43.946	(1.119)	(2,5%)
Totale Passività destinate alla vendita	0	0	0	n.a.
Totale Passività	68.541	66.171	2.370	3,6%
Totale Passivo	116.272	112.040	4.232	3,8%

Per i dettagli ed i relativi commenti delle singole voci si rimanda a quanto meglio indicato nelle note della Nota Integrativa.

#### Indebitamento finanziario netto

L'indebitamento finanziario netto al 30 settembre 2014 è pari a Euro 27,8 milioni, di seguito si riporta il prospetto di dettaglio.

	<u>Posizione finanziaria netta Consolidata</u>	30.09.2014	<u>31.12.2013</u>	Δ	<u>Δ (%)</u>
	Cassa e liquidità bancaria	3.753	6.348	(2.595)	(40,9%)
Α	Liquidità	3.753	6.348	(2.595)	(40,9%)
В	Crediti finanziari correnti	283	2.712	(2.425)	(89,4%)
	Debiti bancari correnti	(9.748)	(10.764)	1.016	(9,4%)
	Quota corrente indebitamento a m/l termine	(7.206)	(5.635)	(1.571)	27,9%
	Altri debiti finanziari correnti	(563)	(1.037)	474	(45,7%)
С	Indebitamento finanziario corrente	(17.517)	(17.436)	(81)	0,5%
D	Indebitamento finanziario corrente netto (A+B+C)	(13.478)	(8.376)	(5.102)	60,9%
	Debiti bancari non correnti	(12.937)	(10.773)	(2.164)	20,1%
	Altri debiti finanziari non correnti	0	(351)	351	(100,0%)
	Crediti finanziari non correnti	30	0	30	n.a.
Е	Indebitamento finanziario netto non corrente	(12.907)	(11.124)	(1.783)	16,0%
F	Impegni finanziari per nuovi acquisti di partecipazioni	(1.400)	0	(1.400)	n.a.
G	Posizione finanziaria netta (D+E+F)	(27.785)	(19.500)	(8.285)	42,5%

In relazione a quanto esposto nella tabella dell'indebitamento finanziario netto consolidato:

- i crediti finanziari per Euro 0,3 milioni si riferiscono a crediti verso le società di factoring relativi a cessioni effettuate entro il 30 settembre 2014, la cui erogazione risulta effettuata successivamente a detta data;
- i debiti correnti verso istituti di credito al 30 settembre 2014 sono pari a circa Euro 17,5 milioni (Euro 17,4 milioni al 31 Dicembre 2013) e si riferiscono principalmente:
  - ai debiti "bancari correnti", per Euro 9,7 milioni (Euro 10,8 milioni al 31 dicembre 2013), di cui:
    - o Euro 8,7 milioni riferiti ad utilizzi di fidi a breve, sotto la forma tecnica di "c/anticipi fatture", "scoperti di c/c" e "anticipi fornitori", a fronte di linee di credito "a breve" per un importo massimo Euro 17 milioni;
    - o Euro 1,0 milioni riferiti al valore di un finanziamento a breve concesso alla Capogruppo nel semestre per complessivi 1,0 milioni, rimborsabile in tre rate a partire dal 31 gennaio 2015;
  - per Euro 7,2 milioni circa (Euro 5,6 milioni al 31 Dicembre 2013), alla quota a breve termine, dei finanziamenti ottenuti;
  - ai debiti "verso altri finanziatori correnti" per Euro 0,6 milioni, di cui Euro 0,3 milioni riguardanti le rate di leasing finanziari da corrispondere entro 12 mesi, nonché Euro 0,3 milioni riguardanti la quota residua a breve riferita all'acquisto della partecipazione da parte della Capogruppo nella società Be Professional S.p.A.

I debiti finanziari non correnti, pari ad Euro 12,9 milioni, si riferiscono principalmente a debiti verso istituti di credito per finanziamenti chirografari a medio lungo termine per le quote con scadenze oltre 12 mesi, come di seguito dettagliati:

- al debito verso Intesa Sanpaolo per Euro 1,7 milioni;
- al debito verso BNL- BNP Paribas per Euro 1,5 milioni;

- al debito verso Unicredit per Euro 3,1 milioni per il finanziamento acceso a fronte dell'acquisto della Piattaforma Informatica relativa allo sviluppo del business in Ucraina;
- al debito verso Unicredit per Euro 1,2 milioni per il finanziamento acceso a fronte dell'acquisto della società Targit;
- al debito verso Unicredit per Euro 5,5 milioni per il finanziamento su anticipo contratto quadro estero
  acceso nel corso del terzo trimestre 2014 in pool con Unicredit Factoring.

Gli impegni finanziari per nuovi acquisti di partecipazioni, esposti in bilancio tra i debiti finanziari a breve, si riferiscono alla seconda tranche prevista entro il 30 novembre 2014 per il regolamento dell'operazione di acquisto del 66,67% delle quote di Targit per la quale sono state rilasciate due fidejussioni bancarie per l'intero importo da primario istituto bancario nazionale.

Di seguito si riporta il dettaglio dei finanziamenti a medio/lungo termine in corso al 30 settembre 2014 (valori espressi in migliaia di Euro):

Istituto di Credito	Scadenza	Saldo al 30.09.2014	< 1 Anno	>1<2 Anni	>2<3 Anni	>3<4 Anni	>4 Anni
GE Capital	2015	2.475	2.475	0	0	0	0
TOTALE GE Capital		2.475	2.475	0	0	0	0
Intesa San Paolo	2017	3.375	1.688	1.125	563	0	0
TOTALE INTESA SAN PAOLO		3.375	1.688	1.125	563	0	0
BNL	2017	2.500	1.000	1.000	500	0	0
Mediocredito Centrale	2015	616	616	0	0	0	0
Unicredit	2018	4.100	1.025	1.025	1.025	1.025	0
Unicredit (SACE)	2019	1.620	360	360	360	360	180
Unicredit (Factoring)	2016	5.517	0	5.517	0	0	0
TOTALE ALTRI FINANZIAMENTI		14.353	3.001	7.902	1.885	1.385	180
TOTALE FINANZIAMENTI		20.203	7.163	9.027	2.448	1.385	180

#### Investimenti e Attivita' di ricerca e sviluppo

La tabella seguente indica gli investimenti del Gruppo "Be" (al netto delle dismissioni).

	30.09.2014	30.09.2013	Δ	∆ (%)
Investimenti (disinvestimenti) in:				
Immobilizzazioni Immateriali	1.121	5.961	(4.840)	(81,2%)
Immobilizzazioni materiali	626	88	538	611,4%
Totale	1.747	6.049	(4.302)	(71,1%)

Al 30 settembre 2014 gli investimenti si riferiscono principalmente a immobilizzazioni in corso su progetti di sviluppo software effettuate dalle società Be Solutions e dalla Be Enterprise Process Solutions sulle proprie piattaforme tecnologiche utilizzate per l'erogazione dei servizi alla clientela.

L'incremento delle immobilizzazioni materiali si riferisce principalmente all'acquisto di macchine elettroniche e degli arredi delle nuove sedi di Londra e Kiev.

Si ricorda che al 30 settembre 2013 risultavano principalmente investimenti riferiti per Euro 4 milioni alla piattaforma tecnologica e relativi diritti, al fine di poter sviluppare i proprie servizi di Consulting e IT per la propria clientela bancaria in Ucraina.

Da sempre l'attività di ricerca e sviluppo del Gruppo è stata mirata a consolidare i rapporti con i propri clienti, sviluppare per gli stessi nuove forme di business e acquisire nuova clientela.

Il Gruppo "Be" proseguirà ad investire in ricerca e sviluppo pianificando anche altre opportunità progettuali. Tali nuove iniziative saranno finalizzate ad ampliare la propria offerta realizzando piattaforme tecnologiche per l'erogazione dei propri servizi alla propria clientela di appartenenza.

#### Capitale Circolante Netto

La tabella seguente indica il capitale circolante netto del Gruppo "Be".

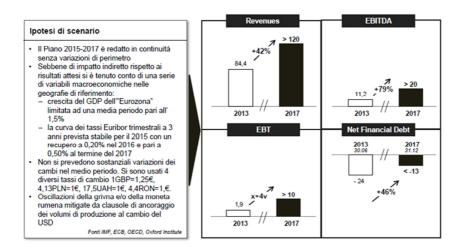
	<u>30.09.2014</u>	<u>31.12.2013</u>	<u> </u>	<u>Δ (%)</u>
Rimanenze	114	179	(65)	(36,1%)
Crediti commerciali	27.441	18.447	8.995	48,8%
Debiti commerciali	(8.712)	(8.148)	(564)	6,9%
Capitale circolante netto operativo (CCNO)	18.844	10.478	8.366	79,8%
Altri crediti a breve	3.209	2.010	1.199	59,6%
Altre passività a breve	(15.198)	(18.362)	3.165	(17,2%)
Capitale circolante netto (CCN)	6.855	(5.874)	12.729	n.a

#### 7. Piano Industriale 2015-2017

Il Consiglio di Amministrazione di Be S.p.A. in data 25 settembre 2014 ha approvato il nuovo Piano Industriale 2015–2017 che conferma l'assetto organizzativo in essere che prevede una Capogruppo non operativa e tre linee di business specializzate per tipologia di attività (in merito si rimanda a quanto esposto al paragrafo 5 "Modello di Business ed aree di attività" della presente relazione.

Gli obiettivi del piano presentato alla comunità finanziaria in data 30 settembre 2014 sono di seguito riassunti:

- aumento dello share di portafoglio estero dall'attuale 20% al 35% atteso nel 2017. La crescita dei mercati inglese, tedesco, polacco ed austriaco è stimata essere percentualmente maggiore di quella domestica.
- deciso aumento dei volumi nell'area "Consulting". L'obiettivo è il consolidamento del perimetro domestico ed il sempre maggiore accesso a progetti di medio-grande dimensione su scala internazionale.
- linea ICT Solution con obiettivo di deciso recupero di marginalità (dal 13% al 18%).
- riduzione della Posizione Finanziaria Netta dagli Euro 24,7 milioni del 30 giugno 2014 ai circa Euro 13 milioni del 31 dicembre 2017.



#### 8. Altre informazioni

#### 8.1 Rapporti con Parti Correlate

Il Consiglio di Amministrazione della Società ha adottato, in data 1 marzo 2014, un nuovo "Regolamento con Parti Correlate", che ha sostituito quello precedentemente in vigore approvato in data 12 marzo 2010.

Si rinvia per maggiori dettagli a detto documento pubblicato sul sito della Società (www.be-tse.it).

Le parti correlate per il Gruppo "Be" 30 settembre 2014 risultano essere il Gruppo Intesa Sanpaolo, Data Holding 2007 S.r.l., TIP Tamburi Investment Partners S.p.A., Carlo Achermann e Stefano Achermann, Carma Consulting S.r.l., iFuture S.r.l.; per la Capogruppo le parti correlate sono anche le proprie società controllate.

I saldi nei confronti del Gruppo Intesa Sanpaolo si riferiscono a rapporti di natura commerciale e di natura finanziaria, quali i rapporti di conto corrente, finanziamenti e affidamenti bancari per anticipi fatture.

I rapporti infragruppo (verso controllate) servono per ottimizzare le reciproche sinergie e per conseguire economie di scala; i corrispettivi sono allineati ai valori di mercato e si tratta esclusivamente di rapporti di carattere commerciale o finanziario, in quanto le singole società sono dotate di ampia autonomia in merito alle scelte di carattere amministrativo e gestionale. I debiti finanziari ed i crediti finanziari della Capogruppo verso le controllate si riferiscono principalmente a rapporti di finanziamento e di cash pooling. La Società applica alle controllate, sulla base di appositi contratti, tassi di interesse di mercato.

Il Prospetto della pagina seguente espone i valori al 30 settembre 2014 relativi ai rapporti con le parti correlate.

In particolare, per ciò che concerne le operazioni ed i rapporti in essere con il Gruppo Intesa Sanpaolo (in breve Gruppo ISP), si evidenziano:

- crediti commerciali pari ad Euro migliaia 1.694, debiti commerciali pari a complessivi Euro migliaia 151;
- nella voce "altri debiti" il debito per l'acconto relativo a contratti per servizi professionali in essere pari ad Euro migliaia 1.812 e nella voce "debiti per acquisti di partecipazioni" il debito residuo per l'acquisto del 25% delle quote di minoranza della società Be Professional Service per un totale pari ad Euro migliaia 248 da rimborsarsi al 31 gennaio 2015;
- il debito per il finanziamento a medio termine pari ad Euro migliaia 3.375 e utilizzi degli affidamenti concessi al Gruppo Be pari ad Euro migliaia 801 a fronte di disponibilità liquide pari ad Euro migliaia 1.365.

NATURA DEL RAPPORTO	<u>Be S.P.A.</u>	<u>Gruppo Be</u>
PATRIMONIALE		
Crediti commerciali		
- verso correlate (1)	-	1.694
- verso controllate	2.635	-
Totale crediti commerciali	2.635	1.694
Altri crediti		
- consolidato fiscale di gruppo	2.552	-
- altri crediti vs controllate entro 12 mesi	217	-
Totale altri crediti	2.769	-
Debiti commerciali		
- verso correlate (2)	(122)	(242)
- verso controllate	(657)	-
Totale debiti commerciali	(779)	(242)
Altri debiti		
- altri debiti verso correlate (8)	-	(1.812)
- altri debiti verso controllate	(213)	-
- consolidato fiscale di gruppo	(1.176)	-
Totale altri debiti	(1.389)	(1.812)
Crediti e Debiti di natura Finanziaria		
- Finanziamenti da società controllate	(8.588)	-
- Finanziamenti a società controllate	16.179	-
Rapporti verso Istituti di Credito (Gruppo Intesa San Paolo)		
- Disponibilità liquide (3)	1.340	1.365
- Altri crediti finanziari (6)	-	30
- Utilizzi affidamenti bancari (4)	-	(801)
- Debiti per finanziamenti (5)	(3.375)	(3.375)
- Debiti per acquisti di partecipazioni (9)	(248)	(248)
Totale Posizione Finanziaria netta	5.308	(3.028)
ECONOMICO		
Ricavi		
- verso correlate (Gruppo ISP)	-	11.191
- verso controllate	2.948	-
Totale ricavi	2.948	11.191
Costi		
- verso correlate	(76)	(298)
- verso controllate	(671)	<u> </u>
Totale costi	(747)	(298)
Oneri Finanziari Netti v/correlate	(177)	(219)
Proventi Finanziari v/controllate (7)	808	-
Oneri Finanziari v/controllate (7)	(85)	-
Totale Oneri Finanziari Netti	546	(219)

- (1) i crediti commerciali sono verso il Gruppo ISP
- (2) debiti commerciali verso il Gruppo ISP (151K Euro) e verso T.I.P. (92K Euro)
- (3) rappresenta le disponibilità liquide presso Intesa San Paolo Spa
- (4) rappresenta gli utilizzi di affidamenti concessi da Intesa San Paolo Spa
- (5) rappresenta il debito residuo verso Intesa Sanpaolo Spa per il finanziamento concesso nel 2012
- (6) trattasi di crediti finanziari per contratti di factoring
- (7) interessi di cash pooling al 30 settembre 2014
- (8) rappresenta il residuo debito verso il Gruppo ISP per acconti su contratti di servizi professionali
- (9) rappresenta il residuo debito verso il Gruppo ISP per l'acquisto del 25% delle partecipazioni di Be Professional Spa (già Be Operations Spa)

#### 8.2 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 2015-2017. Il Piano Industriale 2015-2017 è stato predisposto dagli Amministratori sulla base di previsioni e di assunzioni inerenti le future dinamiche gestionali e di mercato di riferimento. Le previsioni rappresentano la miglior stima di eventi futuri che ci si aspetta si verificheranno e di azioni che il management medesimo intende intraprendere; esse sono state stimate sulla base di dati consuntivi, ordini già in portafoglio o vendite da effettuare a clienti con cui esistono relazioni stabili ed in quanto tali presentano un minor grado di incertezza e pertanto hanno una maggiore probabilità di manifestarsi realmente. Le assunzioni, viceversa, sono relative ad eventi futuri ed azioni, in tutto o in parte indipendenti, dalle azioni di gestione. Conseguentemente, gli Amministratori riconoscono che gli obiettivi strategici identificati nel Piano Industriale 2015-2017, 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, rischi di liquidità, rischi di credito e rischi di 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 2015-2017.

#### 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 2014 nel caso in cui non fosse in grado di sviluppare adeguati flussi di cassa rispetto a quelli attesi e previsti nel Piano 2015-2017.

#### Rischi connessi al "Contenzioso passivo"

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

#### Rischi connessi all'attività di "Ristrutturazione"

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

#### Rischi connessi alla "Competizione"

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

#### Rischi connessi al "Cambiamento di Tecnologia"

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

#### Rischi relativi alla dipendenza da personale chiave

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

#### Rischi connessi alla internazionalizzazione

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

#### 8.3 Eventi Significativi del terzo trimestre

In data 11 luglio la Società ha reso noto di aver ricevuto da Borsa Italiana l'attribuzione della qualifica STAR per le proprie azioni ordinarie. A partire dal 21 luglio 2014 le azioni ordinarie di Be sono negoziate nel Segmento Titoli ad Alti Requisiti (STAR) del Mercato Telematico Azionario (MTA) organizzato e gestito da Borsa Italiana. Il segmento STAR è dedicato alle medie imprese con capitalizzazione compresa tra 40 milioni e 1 miliardo di euro, che si impegnano a rispettare requisiti di eccellenza in termini di alta trasparenza e vocazione comunicativa, elevata liquidità (35% minimo di flottante) e Corporate Governance allineata agli standard internazionali.

In data 19 luglio è stata deliberata la costituzione di "Be Romania Think Solve Execute" con sede in Bucarest, Romania, a fronte dell'aggiudicazione da parte di Be di un'importante commessa per un primario Istituto Bancario con presenza multinazionale. Il contratto del valore di oltre 4,0 milioni di euro vedrà i centri di sviluppo localizzati tra l'Austria e la Romania. La società avrà il compito di sviluppare le attività in "near shoring" del Gruppo nel settore della "System Integration" su progetti ad elevata complessità.

In data 21 luglio il Gruppo Be ha comunicato il lancio di una nuova linea di business focalizzata sul "Digitale" attraverso la nascita di un polo di aziende specializzate nei principali paesi di presenza. L'iniziativa mira a concentrare l'esperienza e le professionalità già presenti nel Gruppo - e ad aggregarne di nuove - per accelerare il processo di crescita e di creazione di valore a supporto delle principali Istituzioni finanziarie europee. Il nuovo polo avrà competenze nei settori del marketing, degli "Advanced Analitics", dei "Big Data", della mobilità, del sociale e dell'esperienza cashless. L'integrazione di asset, di risorse professionali e di capitale intellettuale in un

unico centro di competenza ha l'obiettivo di valorizzare le singole aree di specializzazione ed offrire un approccio organico al tema "digitale", in tutti i diversi teatri operativi in cui siamo presenti.

In data 27 agosto il Gruppo Be ha annunciato l'ingresso nella consulenza per società attive nei settori sport, arte ed entertainment attraverso la controllata Be Sport, Media & Entertainment LTD, costituita ad agosto 2014 a Londra. La società offrirà servizi in ambito analisi e valorizzazione del patrimonio dati, "loyalties programs", distribuzione digitale di contenuti proprietari, trasformazione "cashless" di complessi sportivi e grandi siti museali. Tra le attività anche la valorizzazione dei "brand" e l'attrazione di investimenti in sponsorizzazioni.

In data 29 settembre 2014, la società To See S.r.l ha ceduto alla società Bluerock Consulting Ltd, entrambe controllate interamente dalla società Be Consulting S.p.A., il ramo di azienda, avente ad oggetto lo sviluppo e la commercializzazione di prodotti e soluzioni software per la gestione delle frodi e la consulenza sul rischio. La cessione ha avuto effetto a partire dal 1 ottobre 2014.

In data 30 settembre sono stati illustrati nel corso di un incontro con la Comunità Finanziaria le linee di sviluppo ed i target del Piano Industriale 2015-2017.

#### 8.4 Evoluzione prevedibile della gestione

I positivi risultati conseguiti dal Gruppo nei primi nove mesi del 2014 e le molteplici iniziative intraprese in ottica di sviluppo del business consentono di guardare con ragionevole ottimismo al prosieguo delle attività nella restante parte dell'esercizio, in cui sarà fondamentale mantenere la qualità dei servizi offerti e la continua capacità di servire il cliente avendo attenzione al valore di volta in volta generato.

Milano, 6 novembre 2014

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

## 9. Prospetti Contabili

- Situazione Patrimoniale-Finanziaria Consolidata
- Conto Economico Riclassificato Consolidato
- Rendiconto Finanziario Sintetico Consolidato
- Prospetto delle variazioni del Patrimonio Netto Consolidato

## Situazione Patrimoniale-Finanziaria Consolidata

Avainament         53.932         52.056           Immobilizzazioni Immateriali         18.838         21.801           Partecipazioni in altre imprese         0         8           Crediti finanziari ed altre attività finanziarie non correnti         1.00         0           Crediti finanziari ed attre attività finanziarie non correnti         1.447         1.416           Impose anticipate         5.620         5.578           Totale attività non correnti         8.148         8.2344           ATTIVITA CORRENTI         2.114         1.79           Rimanenze         1.14         1.79           Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti         2.525         1.568           Crediti tributari per impose dirette         2.64         4.42           Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti         3.80         2.712           Disponibilità liquide e mezzi equivalenti         3.753         6.348           Totale attività destinate alla dismissione         0         0           Totale attività destinate alla dismissione         0         0           Totale attività destinate alla dismissione         2         1.72           Totale attività destinate alla dismissione         0         0           Totale attività destinate alla dis	Valori in migliaia di Euro	30.09.2014	31.12.2013
Avviamento         53.932         52.056           Immobilizazioni Immateriali         18.838         21.801           Partecipazioni in altre imprese         0         8           Crediti finanziari ed altre attività finanziarie non correnti         30         0           Crediti finanziari ed altre attività finanziarie non correnti         1.447         1.416           Imposte anticipate         5.620         5.578           ATTIVITA' CORRENT         114         1.79           Rimanenze         114         1.79           Crediti diversi         2.525         1.568           Crediti tifinanziari per imposte dirette         68         4.42           Crediti finanziari per imposte dirette         68         4.21           Crediti tifinanziari per imposte dirette         68         4.21           Crediti finanziari per imposte dirette         68         2.712           Crediti finanziari per imposte dirette         88         2.42           Crediti finanziari per imposte dirette         88         2.42           Crediti finanziari per imposte dirette         88         2.712           Crediti finanziari per autività finanziari e correnti         28         2.712           Disponibilità liquide e mezzi equivalenti         3.53         6.31<	ATTIVITA' NON CORRENTI		
Avviamento         53.932         52.056           Immobilizazioni Immateriali         18.838         21.801           Partecipazioni in altre imprese         0         8           Crediti finanziari ed altre attività finanziarie non correnti         30         0           Crediti finanziari ed altre attività finanziarie non correnti         1.447         1.416           Imposte anticipate         5.620         5.578           ATTIVITA' CORRENT         114         1.79           Rimanenze         114         1.79           Crediti diversi         2.525         1.568           Crediti tifinanziari per imposte dirette         68         4.42           Crediti finanziari per imposte dirette         68         4.21           Crediti tifinanziari per imposte dirette         68         4.21           Crediti finanziari per imposte dirette         68         2.712           Crediti finanziari per imposte dirette         88         2.42           Crediti finanziari per imposte dirette         88         2.42           Crediti finanziari per imposte dirette         88         2.712           Crediti finanziari per autività finanziari e correnti         28         2.712           Disponibilità liquide e mezzi equivalenti         3.53         6.31<	Immobili, Impianti e macchinari	1.601	1.485
Partecipazion in altre imprese         0         8           Crediti finanziari ed altre attività finanziarie non correnti         340         0           Crediti ed altre attività non correnti         1.447         1.446           Impose anticipate         5.528         5.578           Totale attività non correnti         81.468         82.344           ATTIVIA' CORRENT         Totale attività non correnti         114         17.97           Rimanenze         114         17.97         15.68           Crediti trommerciali         2.525         1.568           Altre attività e crediti diversi         2.525         1.568           Crediti tribanziari per imposte dirette         684         4.42           Crediti finanziari per imposte dirette         686         2.712           Crediti finanziari per imposte dirette         386         2.712           Crediti finanziari per imposte dirette         386         2.712           Crediti finanziari per imposte dirette         386         2.712           Crediti tribanziari per imposte dirette         386         2.712           Crediti tribanziari per imposte dirette         38.00         2.00           Totale attività correnti         38.00         2.00           Totale attività dostinate alla		53.932	52.056
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie non correnti         30         0           Crediti ed altre attività non correnti         1.447         1.416           Imposte anticipate         5.520         5.578           Totale attività non correnti         81.468         82.344           ATTIVITA' CORRENTI         114         1.79           Crediti Commerciali         27.441         18.447           Altre attività e crediti diversi         2.525         1.568           Crediti tributari per imposte dirette         684         442           Crediti tributari per imposte dirette         684         422           Crediti tributari per imposte dirette         684         27.12           Disponibilità liquide e mezzi equivalenti         3.753         6.348           Totale attività correnti         3.804         29.695           Attività destinate alla dismissione         0         0         0           Totale attività destinate alla dismissione         0         0         0           Totale ATTIVITA'         16.272         12.00           Patrimonio netto di Gruppo         27.109         27.109         27.109           Riserve         17.823         81.11         11.11         11.12         12.12	Immobilizzazioni Immateriali	18.838	21.801
Crediti ed altre attività non correnti         1.447         1.416           Imposte anticipate         5.620         5.578           Totale attività non correnti         81.468         23.344           ATTIVITA' CORRENT         81.46         179           Rimanenze         114         1.79           Crediti tomerciali         27.441         18.447           Altre attività e crediti diversi         2.525         1.568           Crediti filinanziari ed altre attività finanziarie correnti         2.86         2.712           Disponibilità liquide e mezzi equivalenti         3.03         6.348           Attività destinate alla dismissione         0         0           Totale attività destinate alla dismissione         0         0           PARTIMONIO NETTO         27.109         27.109           Riserve         27.209         27.209           Dispettanza di	Partecipazioni in altre imprese	0	8
Imposte anticipate         5.620         5.578           Totale attività non correnti         81.468         23.344           ATTIVITA CORRENTI         XIII         114         179           Credit commerciali         27.441         18.494           Altre attività e crediti diversi         2.525         1.568           Crediti tributari per imposte dirette         684         442           Crediti tributari per imposte dirette         684         422           Crediti tributari per imposte dirette         3.53         6.348           Crediti tributari per imposte dirette         3.753         6.348           Catale attività cercaria         3.804         29.695           Attività destinate alla dismissione         0         0         0           Totale attività destinate alla dismissione         0         0         0           PATRIMONIO NETTO         27.109         27.109         27.109           Esperitura di terzi         27.	Crediti finanziari ed altre attività finanziarie non correnti	30	0
Totale attività non correnti         81.468         82.344           ATTIVITA' CORRENTI         Crediti commerciali         114         179           Crediti commerciali         27.441         18.447           Altre attività e crediti diversi         2.525         1.586           Crediti tributari per imposte dirette         684         442           Crediti tributari per imposte dirette         684         448           Attività correnti         380         688         2712           Crediti tributari per imposte dirette         3480         29.695           Attività correnti         16.272         112.040           PATIMONIO NETTO         271         260           Capitale a Piscova         277         260	Crediti ed altre attività non correnti	1.447	1.416
ATTIVITA' CORRENTI         Incommercial         114         179           Credit commerciali         27.441         18.447           Altre attività e crediti diversi         25.25         1.568           Crediti tributari per imposte dirette         684         442           Crediti tributari per imposte dirette         826         2.712           Disponibilità liquide e mezzi equivalenti         3.753         6.348           Attività destinate alla dismissione         0         0         0           Attività destinate alla dismissione         0         0         0           TOTALE ATTIVITA'         116.272         112.040           PATRIMONIO NETTO         27109         27.109         27.109           Riserve         17.823         18.111         Utile (perdita) del periodo         27.109         27.109           Riserve         17.823         18.111         Utile (perdita) del periodo         27.109         27.109           PASTIVITA' NOTO, CORRENTI         277         260         20.20           Utile (perdita) del periodo         279         260           Utile (perdita) del periodo         279         260           Utile (perdita) del periodo         279         260           Utile (perdita) del	Imposte anticipate	5.620	5.578
Rimanenze         114         179           Credit commercial         27.441         18.447           Altre attività e crediti diversi         25.25         1.568           Crediti fributari per imposte dirette         684         442           Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti         286         2.712           Disponibilità liquide e mezzi equivalenti         3.753         6.348           Totale attività correnti         34.804         29.695           Attività destinate alla dismissione         0         0         0           Totale Passivi	Totale attività non correnti	81.468	82.344
Crediti commerciali         27.441         18.447           Altre attività e crediti diversi         2.525         1.568           Crediti triburari per imposte dirette         684         442           Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti         2.86         2.712           Disponibilità liquide e mezzi equivalenti         3.753         6.348           Attività destinate alla dismissione         0         0           Totale attività destinate alla dismissione         0         0           TOTALE ATTIVITA'         116.27         112.040           PATRIMONIO NETTO         27.109         27.109           Riserve         27.109         27.109           Riserve         17.823         18.111           Utile (perdita) del periodo         2.194         37.1           Patrimonio netto di Gruppo         2.77         260           Utile (perdita) del periodo         2.77         2.60           Utile (perdita) del periodo         2.75         2.60           Patrimonio netto di terzi         6.5	ATTIVITA' CORRENTI		
Altre attività e crediti diversi         2.525         1.568           Credit tirbiutari per imposte dirette         684         424           Credit tirbiutari e altre attività finanziarie correnti         286         2.712           Disponibilità liquide e mezzi equivalenti         3.753         6.348           Totale attività correnti         3.804         29.695           Attività destinate alla dismissione         0         0           Totale attività correnti         116.272         112.040           PATRIMONIO NETTO         27.109         27.109         27.109           Riserve         17.823         18.111         1.01         2.71         2.71         2.71         2.71         2.72	Rimanenze	114	179
Crediti tributari per imposte directte         684         442           Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti         286         2.712           Disponibilità fiquide e mezzi equivalenti         3.753         6.348           Totale attività correnti         34.804         29.695           Attività destinate alla dismissione         0         0           Totale attività destinate alla dismissione         0         0           Totale ATTIVITA'         116.272         112.040           PATRIMONIO NETTO         27.109         27.109           Riserve         17.823         18.111           Utile (perdita) del periodo         21.94         37.1           Patrimonio netto di Gruppo         47.126         45.592           Di spettanza di terzi:         277         260           Capitale e riserve         277         260           Utile (perdita) del periodo         329         16           Patrimonio netto di terzi         605         277           TOTALE PATRIMONIO NETTO         47.31         45.869           PASSIVITA' NON CORRENTI         29.7         20           Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti         12.937         11.124           Fondo rischi	Crediti commerciali	27.441	18.447
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti         286         2.712           Disponibilità liquide e mezzi equivalenti         3.753         6.348           Totale attività correnti         34.804         29.695           Attività destinate alla dismissione         0         0           TOTALE ATTIVITA'         116.272         112.040           PATRIMONIO NETTO           Capitale Sociale         27.109         27.109           Riserve         17.823         18.111           Utile (perdita) del periodo         2.194         371           Patrimonio netto di Gruppo         47.126         45.592           Di spettanza di terzi:         2         277         260           Capitale e riserve         277         260         277         260           Cutile (perdita) del periodo         329         16         277         260           Cutile (perdita) del periodo         329         16         277         260           Ville (perdita) del periodo         329         16         277         260           Ville (perdita) del periodo         329         16         277         260         277         260         278         278         282         282         282 <td>Altre attività e crediti diversi</td> <td>2.525</td> <td>1.568</td>	Altre attività e crediti diversi	2.525	1.568
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti         3.753         6.348           Totale attività correnti         34.804         29.695           Attività destinate alla dismissione         0         0           Totale attività destinate alla dismissione         0         0           Totale ATTIVITA'         116.272         112.040           PATRIMONIO NETTO         27.109         27.109           Riserve         17.823         18.111           Utile (perdita) del periodo         2.194         37.7           Patrimonio netto di Gruppo         2.77         2.60           Di spettanza di terzi:         2.77         2.60           Utile (perdita) del periodo         3.29         1.6           Patrimonio netto di terzi         6.59         2.77           TOTALE PATRIMONIO NETTO         47.31         45.869           PASSIVITA' NON CORRENTI         1.050         1.337	Crediti tributari per imposte dirette	684	442
Totale attività correnti         34.804         29.695           Attività destinate alla dismissione         0         0           Totale attività destinate alla dismissione         0         0           TOTALE ATTIVITA'         116.272         112.040           PATRIMONIO NETTO         27.109         27.109           Riserve         17.823         18.111           Utile (perdita) del periodo         2.194         37.1           Patrimonio netto di Gruppo         47.126         45.592           Di spettanza di terzi:         277         260           Utile (perdita) del periodo         29         16           Patrimonio netto di Gruppo         277         260           Utile (perdita) del periodo         329         16           Patrimonio netto di terzi         605         277           TOTALE PATRIMONIO NETTO         47.731         45.869           PASSIVITA' NON CORRENTI         12.937         11.124           Debit finanziari el altre passività finanziari en correnti         10.50         1.337           Brefici verso dipendenti (TFR)         5.975         5.228           Intre passività non correnti         20.75         697           Totale Passività non correnti         25.714         22	Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	286	2.712
Attività destinate alla dismissione         0         0           Totale attività destinate alla dismissione         0         0           TOTALE ATTIVITA'         116.272         112.040           PATRIMONIO NETTO         27.109         27.109         27.109           Riserve         17.823         18.111         11.12	Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	3.753	6.348
Totale attività destinate alla dismissione         0         0           TOTALE ATTIVITA'         116.272         112.040           PATRIMONIO NETTO         F. 109         27.109         27.109           Riserve         17.823         18.111           Utile (perdita) del periodo         2.194         37.7           Patrimonio netto di Gruppo         47.126         45.592           Di spettanza di terzi:         Capitale e riserve         277         260           Utile (perdita) del periodo         329         16           Patrimonio netto di terzi         605         277           TOTALE PATRIMONIO NETTO         47.31         45.869           PASSIVITA' NON CORRENTI         Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti         12.937         11.124           Fondo rischi         1.050         1.337         5.228           Imposte differite         3.677         3.839           Altre passività non correnti         25.714         22.255           PASSIVITA' CORRENTI         25.714         22.225           PASSIVITA' CORRENTI         25.714         22.225           PASSIVITA' CORRENTI         3.83         1.69           Debiti finanziari ed altre passività finanziarie co		34.804	29.695
Totale attività destinate alla dismissione         0         0           TOTALE ATTIVITA'         116.272         112.040           PATRIMONIO NETTO         F. 109         27.109         27.109           Riserve         17.823         18.111           Utile (perdita) del periodo         2.194         37.7           Patrimonio netto di Gruppo         47.126         45.592           Di spettanza di terzi:         Capitale e riserve         277         260           Utile (perdita) del periodo         329         16           Patrimonio netto di terzi         605         277           TOTALE PATRIMONIO NETTO         47.31         45.869           PASSIVITA' NON CORRENTI         Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti         12.937         11.124           Fondo rischi         1.050         1.337         5.228           Imposte differite         3.677         3.839           Altre passività non correnti         25.714         22.255           PASSIVITA' CORRENTI         25.714         22.225           PASSIVITA' CORRENTI         25.714         22.225           PASSIVITA' CORRENTI         3.83         1.69           Debiti finanziari ed altre passività finanziarie co	Attività destinate alla dismissione	0	0
PATRIMONIO NETTO           Capitale Sociale         27.109         27.109           Riserve         17.823         18.111           Utile (perdital) del periodo         2.194         371           Patrimonio netto di Gruppo         47.126         45.592           Di spettanza di terzi:         277         260           Capitale e riserve         277         260           Utile (perdita) del periodo         329         16           Patrimonio netto di terzi         605         277           TOTALE PATRIMONIO NETTO         47.731         45.869           PASSIVITA' NON CORRENTI         1.050         1.337           Benefici verso dipendenti (TFR)         5.975         5.228           Imposte differite         3.677         3.839           Altre passività non correnti         2.075         697           Totale Passività non correnti         2.075         697           Totale Passività non correnti         2.075         69.32           PASSIVITA' CORRENTI         2.075         69.32           Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti         8.712         8.148           Pendi rischi correnti         3.5         1.6           Debiti rinbutari         3.7	Totale attività destinate alla dismissione	0	0
PATRIMONIO NETTO           Capitale Sociale         27.109         27.109           Riserve         17.823         18.111           Utile (perdital) del periodo         2.194         371           Patrimonio netto di Gruppo         47.126         45.592           Di spettanza di terzi:         277         260           Capitale e riserve         277         260           Utile (perdita) del periodo         329         16           Patrimonio netto di terzi         605         277           TOTALE PATRIMONIO NETTO         47.731         45.869           PASSIVITA' NON CORRENTI         1.050         1.337           Benefici verso dipendenti (TFR)         5.975         5.228           Imposte differite         3.677         3.839           Altre passività non correnti         2.075         697           Totale Passività non correnti         2.075         697           Totale Passività non correnti         2.075         69.32           PASSIVITA' CORRENTI         2.075         69.32           Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti         8.712         8.148           Pendi rischi correnti         3.5         1.6           Debiti rinbutari         3.7		116.272	112.040
Riserve         17.823         18.111           Utile (perdita) del periodo         2.194         371           Patrimonio netto di Gruppo         47.126         45.592           Di spettanza di terzi:         277         260           Capitale e riserve         277         260           Utile (perdita) del periodo         329         16           Patrimonio netto di terzi         605         277           TOTALE PATRIMONIO NETTO         47.31         45.869           PASSIVITA' NON CORRENTI         12.937         11.124           Fondo rischi         1.050         1.337           Benefici verso dipendenti (TFR)         5.975         5.228           Imposte differite         3.677         3.839           Altre passività non correnti         2.075         697           Totale Passività non correnti         18.917         17.436           Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti         18.917         17.436           Debiti commerciali         8.712         8.488           Fondi rischi correnti         3.35         16           Debiti tributari         7         433           Altre passività debiti diversi         14.856         17.913			
Riserve         17.823         18.111           Utile (perdita) del periodo         2.194         371           Patrimonio netto di Gruppo         47.126         45.592           Di spettanza di terzi:         277         260           Capitale e riserve         277         260           Utile (perdita) del periodo         329         16           Patrimonio netto di terzi         605         277           TOTALE PATRIMONIO NETTO         47.31         45.869           PASSIVITA' NON CORRENTI         12.937         11.124           Fondo rischi         1.050         1.337           Benefici verso dipendenti (TFR)         5.975         5.228           Imposte differite         3.677         3.839           Altre passività non correnti         2.075         697           Totale Passività non correnti         18.917         17.436           Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti         18.917         17.436           Debiti commerciali         8.712         8.488           Fondi rischi correnti         3.35         16           Debiti tributari         7         433           Altre passività debiti diversi         14.856         17.913	Capitale Sociale	27.109	27.109
Utile (perdita) del periodo         2.194         371           Patrimonio netto di Gruppo         47.126         45.592           Di spettanza di terzi:         277         260           Capitale e riserve         277         260           Utile (perdita) del periodo         329         16           Patrimonio netto di terzi         605         277           TOTALE PATRIMONIO NETTO         47.731         45.869           PASSIVITA' NON CORRENTI         2937         11.124           Pondo rischi         1.050         1.337           Benefici verso dipendenti (TFR)         5.975         5.228           Imposte differite         3.677         3.839           Altre passività non correnti         2.075         697           Totale Passività non correnti         8.917         17.436           Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti         8.917         17.436           Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti         8.712         8.148           Fondi rischi correnti         3.72         4.33           Debiti tributari         7         4.33           Altre passività debiti diversi         17.913           Totale Passività correnti         2.00         0	•		
Patrimonio netto di Gruppo         47.126         45.592           Di spettanza di terzi:         277         260           Capitale e riserve         277         260           Utile (perdita) del periodo         329         16           Patrimonio netto di terzi         605         277           TOTALE PATRIMONIO NETTO         47.731         45.869           PASSIVITA' NON CORRENTI         2937         11.124           Pendici verso dipendenti (TFR)         1.050         1.337           Benefici verso dipendenti (TFR)         5.975         5.228           Imposte differite         3.677         3.839           Altre passività non correnti         2.075         697           Totale Passività non correnti         18.917         17.436           Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti         18.917         17.436           Debiti commerciali         8.712         8.148           Fondi rischi correnti         3.35         1.6           Debiti tributari         7         4.33           Altre passività debiti diversi         14.856         17.913           Totale Passività correnti         2.225         4.227         4.33           Ottale Passività destinate alla dismissione         <			
Di spettanza di terzi:         277         260           Capitale e riserve         277         260           Utile (perdita) del periodo         329         16           Patrimonio netto di terzi         605         277           TOTALE PATRIMONIO NETTO         47.731         45.869           PASSIVITA' NON CORRENTI         1.050         1.337           Pebiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti         1.050         1.337           Benefici verso dipendenti (TFR)         5.975         5.228           Imposte differite         3.677         3.839           Altre passività non correnti         2.075         697           Totale Passività non correnti         25.714         22.225           PASSIVITA' CORRENTI         18.917         17.436           Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti         8.712         8.148           Fondi rischi correnti         3.35         1.6           Debiti tributari         7         433           Altre passività e debiti diversi         14.856         17.913           Totale Passività e debiti diversi         14.856         17.913           Totale Passività destinate alla dismissione         0         0           Totale Passività destinate all			45.592
Capitale e riserve         277         260           Utile (perdita) del periodo         329         16           Patrimonio netto di terzi         605         277           TOTALE PATRIMONIO NETTO         47.731         45.869           PASSIVITA' NON CORRENTI         12.937         11.124           Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti         12.937         11.24           Fondo rischi         1.050         13.33           Benefici verso dipendenti (TFR)         5.975         5.228           Imposte differite         3.677         3.839           Altre passività non correnti         2.075         697           Totale Passività non correnti         25.714         22.225           PASSIVITA' CORRENTI         8.917         17.436           Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti         18.917         17.436           Podit rischi correnti         3.57         433           Altre passività e debiti diversi         14.856         17.913           Totale Passività correnti         42.827         43.946           Passività destinate alla dismissione         0         0           Totale Passività destinate alla dismissione         0         0           Totale Passività desti			
Utile (perdita) del periodo         329         16           Patrimonio netto di terzi         605         277           TOTALE PATRIMONIO NETTO         47.731         45.869           PASSIVITA' NON CORRENTI           Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti         1.050         1.337           Fondo rischi         1.050         1.337           Benefici verso dipendenti (TFR)         5.975         5.228           Imposte differite         3.677         3.839           Altre passività non correnti         2.075         697           Totale Passività non correnti         25.714         22.225           PASSIVITA' CORRENTI         8.712         8.148           Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti         8.712         8.148           Fondi rischi correnti         7         433           Debiti tributari         7         433           Altre passività e debiti diversi         14.856         17.913           Totale Passività correnti         42.827         43.946           Passività destinate alla dismissione         0         0           Totale Passività destinate alla dismissione         0         0           Totale Passività destinate alla dismissione         0	·	277	260
Patrimonio netto di terzi         605         277           TOTALE PATRIMONIO NETTO         47.731         45.869           PASSIVITA' NON CORRENTI         Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti         12.937         11.124           Fondo rischi         1.050         1.337           Benefici verso dipendenti (TFR)         5.975         5.228           Imposte differite         3.677         3.839           Altre passività non correnti         2.075         697           TOSASIVITA' CORRENTI         5.974         2.225           Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti         18.917         17.436           Poditi commerciali         8.712         8.148           Fondi rischi correnti         335         16           Debiti tributari         7         433           Altre passività e debiti diversi         14.856         17.913           Totale Passività correnti         42.827         43.946           Passività destinate alla dismissione         0         0           Totale Passività destinate alla dismissione         0         0           Totale Passività destinate alla dismissione         68.541         66.171	•		16
TOTALE PATRIMONIO NETTO         47.731         45.869           PASSIVITA' NON CORRENTI         Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti         12.937         11.124           Fondo rischi         1.050         1.337           Benefici verso dipendenti (TFR)         5.975         5.228           Imposte differite         3.677         3.839           Altre passività non correnti         2.075         697           Totale Passività non correnti         25.714         22.225           PASSIVITA' CORRENTI         18.917         17.436           Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti         18.917         17.436           Posti commerciali         8.712         8.148           Fondi rischi correnti         335         16           Debiti tributari         7         433           Altre passività e debiti diversi         14.856         17.913           Totale Passività correnti         42.827         43.946           Passività destinate alla dismissione         0         0           Totale Passività destinate alla dismissione         0         0           Totale Passività destinate alla dismissione         0         0	" '	605	277
PASSIVITA' NON CORRENTI           Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti         12.937         11.124           Fondo rischi         1.050         1.337           Benefici verso dipendenti (TFR)         5.975         5.228           Imposte differite         3.677         3.839           Altre passività non correnti         2.075         697           Totale Passività non correnti         25.714         22.225           PASSIVITA' CORRENTI         3.819         17.436           Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti         8.712         8.148           Fondi rischi correnti         335         16           Debiti tributari         7         433           Altre passività e debiti diversi         14.856         17.913           Totale Passività correnti         42.827         43.946           Passività destinate alla dismissione         0         0           Totale Passività destinate alla dismissione         0         0           TOTALE PASSIVITA'         68.541         66.171		47.731	
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti       12.937       11.124         Fondo rischi       1.050       1.337         Benefici verso dipendenti (TFR)       5.975       5.228         Imposte differite       3.677       3.839         Altre passività non correnti       2.075       697         Totale Passività non correnti       25.714       22.225         PASSIVITA' CORRENTI       25.714       22.225         Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti       18.917       17.436         Debiti commerciali       8.712       8.148         Fondi rischi correnti       335       16         Debiti tributari       7       433         Altre passività e debiti diversi       14.856       17.913         Totale Passività destinate alla dismissione       0       0         Totale Passività destinate alla dismissione       0       0         TOTALE PASSIVITA'       68.541       66.171	PASSIVITA' NON CORRENTI		
Fondo rischi         1.050         1.337           Benefici verso dipendenti (TFR)         5.975         5.228           Imposte differite         3.677         3.839           Altre passività non correnti         2.075         697           Totale Passività non correnti         25.714         22.225           PASSIVITA' CORRENTI         18.917         17.436           Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti         8.712         8.148           Fondi rischi correnti         335         16           Debiti tributari         7         433           Altre passività e debiti diversi         14.856         17.913           Totale Passività correnti         42.827         43.946           Passività destinate alla dismissione         0         0           Totale Passività destinate alla dismissione         0         0           TOTALE PASSIVITA'         68.541         66.171		12.937	11.124
Benefici verso dipendenti (TFR)         5.975         5.228           Imposte differite         3.677         3.839           Altre passività non correnti         2.075         697           Totale Passività non correnti         25.714         22.225           PASSIVITA' CORRENTI         18.917         17.436           Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti         8.712         8.148           Fondi rischi correnti         335         16           Debiti tributari         7         433           Altre passività e debiti diversi         14.856         17.913           Totale Passività correnti         42.827         43.946           Passività destinate alla dismissione         0         0           TOTALE PASSIVITA'         68.541         66.171	•		1.337
Imposte differite         3.677         3.839           Altre passività non correnti         2.075         697           Totale Passività non correnti         25.714         22.225           PASSIVITA' CORRENTI	Benefici verso dipendenti (TFR)		5.228
Altre passività non correnti 2.075 697  Totale Passività non correnti 25.714 22.225  PASSIVITA' CORRENTI  Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti 18.917 17.436  Debiti commerciali 8.712 8.148  Fondi rischi correnti 335 16  Debiti tributari 7 433  Altre passività e debiti diversi 14.856 17.913  Totale Passività correnti 42.827 43.946  Passività destinate alla dismissione 0 0  Totale Passività destinate alla dismissione 68.541 66.171			3.839
Totale Passività non correnti25.71422.225PASSIVITA' CORRENTI18.91717.436Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti18.91717.436Debiti commerciali8.7128.148Fondi rischi correnti33516Debiti tributari7433Altre passività e debiti diversi14.85617.913Totale Passività correnti42.82743.946Passività destinate alla dismissione00Totale Passività destinate alla dismissione00TOTALE PASSIVITA'68.54166.171	·	2.075	697
PASSIVITA' CORRENTIDebiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti18.91717.436Debiti commerciali8.7128.148Fondi rischi correnti33516Debiti tributari7433Altre passività e debiti diversi14.85617.913Totale Passività correnti42.82743.946Passività destinate alla dismissione00Totale Passività destinate alla dismissione00TOTALE PASSIVITA'68.54166.171	·		22.225
Debiti commerciali         8.712         8.148           Fondi rischi correnti         335         16           Debiti tributari         7         433           Altre passività e debiti diversi         14.856         17.913           Totale Passività correnti         42.827         43.946           Passività destinate alla dismissione         0         0           TOTALE PASSIVITA'         68.541         66.171	PASSIVITA' CORRENTI		
Debiti commerciali         8.712         8.148           Fondi rischi correnti         335         16           Debiti tributari         7         433           Altre passività e debiti diversi         14.856         17.913           Totale Passività correnti         42.827         43.946           Passività destinate alla dismissione         0         0           TOTALE PASSIVITA'         68.541         66.171	Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti	18.917	17.436
Fondi rischi correnti33516Debiti tributari7433Altre passività e debiti diversi14.85617.913Totale Passività correnti42.82743.946Passività destinate alla dismissione00Totale Passività destinate alla dismissione00TOTALE PASSIVITA'68.54166.171			8.148
Debiti tributari7433Altre passività e debiti diversi14.85617.913Totale Passività correnti42.82743.946Passività destinate alla dismissione00Totale Passività destinate alla dismissione00TOTALE PASSIVITA'68.54166.171			16
Altre passività e debiti diversi 14.856 17.913  Totale Passività correnti 42.827 43.946  Passività destinate alla dismissione 0 0  Totale Passività destinate alla dismissione 0 0  TOTALE PASSIVITA' 68.541 66.171			433
Totale Passività correnti42.82743.946Passività destinate alla dismissione00Totale Passività destinate alla dismissione00TOTALE PASSIVITA'68.54166.171			17.913
Passività destinate alla dismissione00Totale Passività destinate alla dismissione00TOTALE PASSIVITA'68.54166.171			
Totale Passività destinate alla dismissione00TOTALE PASSIVITA'68.54166.171			0
TOTALE PASSIVITA' 68.541 66.171			0

## Conto Economico Riclassificato Consolidato

	<u>Dati trimestrali</u>			<u>Dati progressivi</u>				
Valori in migliaia di Euro	Q3 2014	Q3 2013	<u> </u>	Δ <u>(%)</u>	30.09.2014	30.09.2013	$\Delta$	<u>∆ (%)</u>
Ricavi Operativi	23.026	17.546	5.480	31,2%	69.212	55.017	14.195	25,8%
Altri Ricavi	99	314	(215)	(68,4%)	542	7.032	(6.490)	(92,3%)
Totale Ricavi	23.125	17.860	5.265	29,5%	69.754	62.049	7.704	12,4%
Costi per materie prime e materiali di consumo	(62)	83	(145)	n.a.	(181)	(231)	50	(21,7%)
Spese per servizi e utilizzo beni di terzi	(8.000)	(6.708)	(1.292)	19,3%	(24.559)	(21.263)	(3.296)	15,5%
Costi del personale	(12.871)	(9.421)	(3.450)	36,6%	(36.855)	(31.201)	(5.653)	18,1%
Altri costi	(255)	(238)	(17)	7,2%	(815)	(2.134)	1.319	(61,8%)
Capitalizzazioni interne	310	434	(124)	(28,6%)	1.100	877	223	25,5%
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	2.248	2.009	239	11,9%	8.444	8.096	348	4,3%
Ammortamenti	(1.458)	(1.606)	148	(9,2%)	(4.357)	(4.340)	(18)	0,4%
Svalutazioni e accantonamenti	(0)	(2)	2	(76,6%)	(20)	(679)	659	(97,0%)
Risultato Operativo (EBIT)	789	401	388	96,9%	4.066	3.077	989	32,1%
Proventi ed oneri finanziari netti	(383)	(534)	150	(28,1%)	(1.536)	(1.750)	215	(12,3%)
Ret. valore attività finanziarie	(8)	0	(8)	n.a	(8)	0	(8)	n.a.
Risultato ante imposte in funzionamento	398	(132)	529	n.a.	2.522	1.327	1.195	90,1%
Risultato attività destinate alla dismissione	0	0	0	n.a.	0	0	0	n.a.
Utile (perdita) ante imposte del periodo inclusa la quota di terzi	398	(132)	529	n.a.	2.522	1.327	1.195	90,1%
Risultato di pertinenza di terzi	138	(53)	191	n.a.	329	(264)	593	n.a.
Utile/(Perdita) ante imposte di Gruppo	259	(79)	338	n.a.	2.194	1.591	603	37,9%

## Rendiconto Finanziario Sintetico Consolidato

<u>Valori in migliaia di Euro</u>	<u>30.09.2014</u>	30.09.2013
Utile (perdita) del periodo (inclusa la quota di terzi)	2.522	1.591
Rettifiche delle voci che non hanno effetto sulla liquidità	3.959	(510)
a) Cash flow della gestione economica	6.481	1.081
b) Variazione del circolante	(12.219)	(1.070)
CASH FLOW OPERATIVO LORDO (a+b)	(5.738)	11
c) Cash flow ottenuto (impiegato) dall'attività d'investimento	(2.548)	(6.057)
CASH FLOW OPERATIVO (a+b+c)	(8.285)	(6.046)
d) Cash flow ottenuto (impiegato) dall'attività di finanziamento	5.690	7.642
e) Cash flow ottenuto (impiegato) dalle attività in dismissione	0	0
CASH FLOW NETTO (a+b+c+d+e)	(2.595)	1.596
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	6.348	1.363
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	3.753	2.959
VARIAZIONE DELLE DISPONIBILITA' LIQUIDE NETTE	(2.595)	1.596

## Prospetto delle variazioni del Patrimonio Netto Consolidato

Valori in migliaia di Euro	<u>Capitale</u> <u>Sociale</u>	Riserve e utili a nuovo	Utile (perdita) dell'esercizio	Patrimonio netto di Gruppo	Patrimonio netto di terzi	<u>Totale</u>
PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2012	20.537	11.537	688	32.762	1.236	33.998
Risultato di periodo	0	0	371	371	16	388
Altre componenti di conto economico complessivo	0	157	0	157	0	157
Utile (perdita)complessivo	0	157	371	528	16	545
Destinazione risultato es precedente	0	688	(688)	0	0	0
Aumento capitale sociale	6.572	5.915	0	12.487	0	12.487
Effetti derivanti dall'acquisizione quote di partecipazione	0	(194)	0	(194)	(976)	(1.170)
Altri movimenti	0	8	0	8	0	8
PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2013	27.109	18.111	. 371	L 45.592	2 277	45.869
Risultato di periodo	0	C	2.194	1 2.194	329	2.522
Altre componenti di conto economico complessivo	0	(556)	) (	) (556	) 0	(556)
Utile (perdita)complessivo	0	(556)	2.194	1.638	329	1.966
Destinazione risultato es precedente	0	371	. (371	) (	0	0
Altri movimenti	0	(104)	(	(104	) 0	(104)
PATRIMONIO NETTO AL 30.09.2014	27.109	17.823	2.194	47.126	605	47.731

## 10. Dichiarazione del Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari

Il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, Dottoressa Manuela Mascarini, dichiara, ai sensi dell'art. 154-bis, comma 2 del D. Lgs. 24 febbraio 1998 n. 58, che l'informativa contabile contenuta nel presente resoconto intermedio di gestione corrisponde alle risultanze documentali, ai libri e alle scritture contabili.

Milano, 6 novembre 2014

/f/ Stefano Achermann

/f/ Manuela Mascarini

L'Amministratore Delegato

Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari

Stefano Achermann

Manuela Mascarini