



Resoconto Intermedio di Gestione
al 30 settembre 2016

Indice dei contenuti

Organi Sociali	3
Dati economico-finanziari di sintesi	4
Struttura del Gruppo e Azionariato	5
Modello di Business ed Aree di attività	6
Criteri di redazione	8
Informazioni sull'andamento della gestione	9
Piano Industriale 2017-2019	16
Altre informazioni	17
Prospetti contabili	21

1. Organi Sociali

Consiglio di Amministrazione

- **Antonio Taverna** *Presidente*
- **Stefano Achermann** *Amministratore Delegato*
- **Carlo Achermann** *Consigliere*
- **Claudio Berretti** *Consigliere*
- **Anna Lambiase** *Consigliere*
- **Bernardo Attolico** *Consigliere*
- **Anna Zattoni** *Consigliere Indipendente*
- **Cristina Spagna** *Consigliere Indipendente*
- **Umberto Quilici** *Consigliere Indipendente*

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.

Collegio Sindacale

- **Giuseppe Leoni** *Presidente*
- **Rosita Natta** *Sindaco Effettivo*
- **Stefano De Angelis** *Sindaco Effettivo*
- **Roberta Pirola** *Sindaco Supplente*
- **Biones Ferrari** *Sindaco Supplente*

Il Collegio Sindacale è stato eletto dall'Assemblea del 23 Aprile 2015 per un periodo di 3 esercizi finanziari con scadenza all'approvazione del bilancio a 31 dicembre 2017.

Comitato Controllo e Rischi

- **Umberto Quilici** *Presidente Indipendente*
- **Bernardo Attolico** *Membro*
- **Anna Zattoni** *Membro Indipendente*

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.

Comitato per la Remunerazione e Nomine

- **Cristina Spagna** *Presidente Indipendente*
- **Claudio Berretti** *Membro*
- **Umberto Quilici** *Membro Indipendente*

Il Comitato per la Remunerazione e Nomine 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.

Società di Revisione

- **Deloitte & Touche S.p.A.**

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

	9M 2016	9M 2015
Valore della produzione	97,9	79,2
EBITDA	11,1	9,4
EBIT	7,1	5,3
Risultato ante imposte di Gruppo	4,8	3,5

Principali indicatori patrimoniali-finanziari

	30.09.2016	31.12.2015
Patrimonio Netto di Gruppo	50,7	48,4
Capitale Investito Netto	72,9	56,3
Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO)	23,0	10,1
Posizione Finanziaria Netta	(21,3)	(7,1)

Valore della produzione per area di attività

	9M 2016	9M 2015
Business Consulting	73,1	51,7
ICT Solutions	22,2	24,3
ICT Professional Services	2,6	2,8
Altro	0,0	0,4
TOTALE	97,9	79,2

Valore della produzione per clientela

	9M 2016	9M 2015
Banche	80,4	61,5
Assicurazioni	9,9	10,4
Industria	6,8	6,8
Pubblica Amministrazione	0,1	0,1
Altro	0,7	0,4
TOTALE	97,9	79,2

Organico del Gruppo

	30.09.2016	31.12.2015
Dirigenti	96	86
Quadri	128	112
Impiegati	871	841
Operai	2	2
Apprendisti	13	16
TOTALE	1.110	1.057

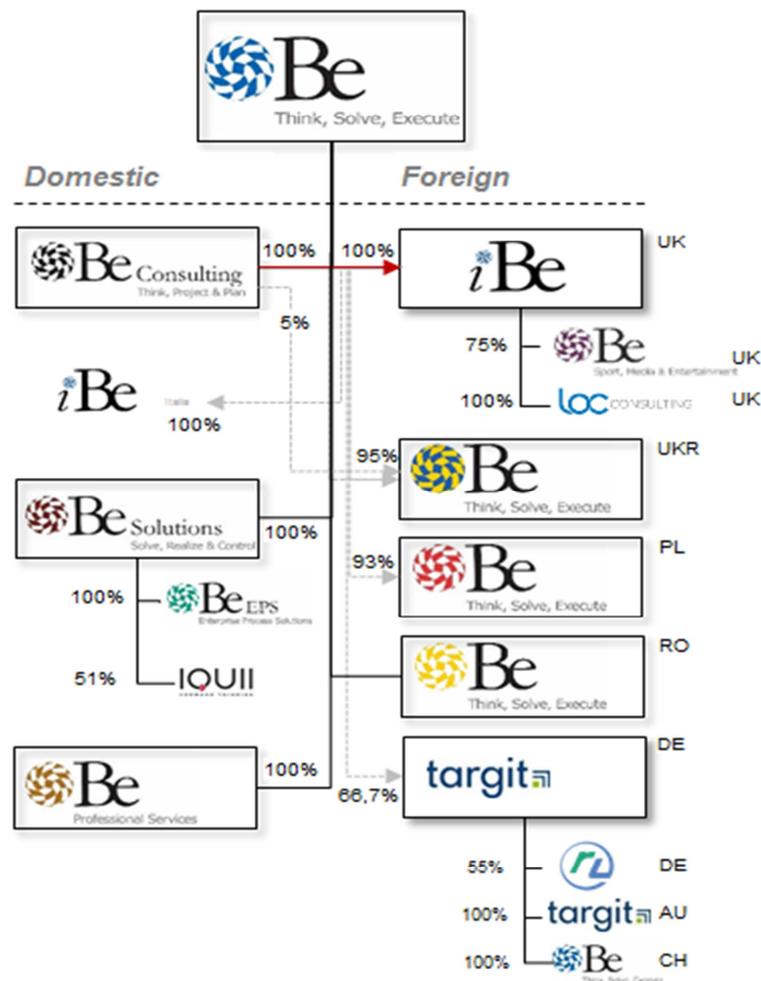
3. Struttura del Gruppo e Azionariato

Il Gruppo Be è tra i principali player italiani nel settore dell'IT Consulting. Il Gruppo fornisce servizi di Business Consulting, Information Technology e Professional Services. Grazie alla combinazione di competenze specialistiche, avanzate tecnologie proprietarie ed esperienza consolidata, il Gruppo supporta primarie istituzioni finanziarie, assicurative ed industriali italiane nel migliorarne la capacità competitiva ed il potenziale di creazione di valore. Con più di 1.100 dipendenti e sedi in Italia, Germania, Regno Unito, Svizzera, Austria, Polonia, Ucraina e Romania il Gruppo ha realizzato nel corso dei primi nove mesi del 2016 ricavi complessivi pari a 97,9 milioni di Euro.

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

Di seguito la struttura del Gruppo riferita alla data del 30 settembre 2016:

- Tamburi Investment Partners S.p.A. 23,41%
- iFuture Power in Action S.r.l. 10,02%
- BNY Mellon Service Kapitalanlage GmbH 10,00%
- Achermann Stefano 5,76%
- Flottante 50,81%



(*) Nella tabella sopraesposta non è inserita la società controllata A&B S.p.A. in liquidazione, controllata al 100% dalla Capogruppo Be S.p.a. che svolgeva servizi a favore dell'amministrazione pubblica locale e che attualmente risulta non operativa. La procedura di liquidazione è stata avviata nel corso del primo semestre 2015.

Al 30 settembre 2016 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:

Azionisti

	Nazionalità	N. Azioni	% Capitale ordinario
Tamburi Investment Partners S.p.A.	Italiana	31.582.225	23,41
iFuture Power in Action S.r.l.	Italiana	13.519.265	10,02
BNY Mellon Service Kapitalanlage GmbH	Italiana	13.489.700	10,00
Stefano Achermann	Italiana	7.771.132	5,76
Flottante		68.534.950	50,81
Totale		134.897.272	100,00

4. Modello di Business ed aree di attività

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

I. BUSINESS CONSULTING

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

<i>Dimensioni</i>	548 addetti al 30 settembre 2016.
<i>Settore di attività prevalente</i>	Banking, Insurance.
<i>Ricavi della linea al 30.09.2016</i>	73,1 milioni di euro
<i>Sedi operative</i>	Roma, Milano, Londra, Kiev, Varsavia, Monaco, Vienna, Zurigo.

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

- **Be Consulting S.p.A.** Fondata nel 2008, la società opera nel segmento della consulenza direzionale per le Istituzioni Finanziarie. L'obiettivo è affiancare le maggiori Istituzioni Finanziarie europee (c.d. 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.
- **iBe TSE Limited.** Con sede a Londra la società opera sul mercato inglese ed europeo, focalizzandosi sul segmento della consulenza per i servizi finanziari, con un portafoglio clienti di primario livello sia sul mercato inglese che internazionale. Presenta competenze specialistiche in ambito bancario e finanziario, con particolare riferimento al supporto al mondo dell'innovazione ed ai servizi di pagamento. Dal 2012, Be Consulting detiene il 100% del capitale sociale della società.

Nel corso del 2014 la società ha cambiato denominazione sociale dalla precedente Bluerock Consulting Ltd.

- **Be Ukraine LLC.** Costituita a dicembre 2012 con sede a Kiev partecipata al 95% dalla Ibe TSE Limited 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 Ibe TSE Limited 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 Be TSE Switzerland (nata dalla fusione tra Targitfs AG e OSS Unternehmensberatung AG, società acquisita nel corso del mese di agosto 2015) con sede a Zurigo. Al 31 dicembre 2015 IBe TSE Limited 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 Ibe TSE Limited, offre servizi in ambito analisi e valorizzazione del patrimonio dati, “loyalties programs”, distribuzione digitale di contenuti di proprietà, trasformazione “cashless” di complessi sportivi e grandi siti museali.
- **LOC Consulting Ltd.** Società con sede a Londra, è specializzata nei servizi di consulenza per la gestione di programmi di trasformazione complessi nel settore finanziario e pubblico.
- **R&L AG.** Società con sede nei pressi di Monaco di Baviera, è specializzata nella Consulenza e soluzioni IT nel settore pagamenti ed, in particolare, nell’ambito SWIFT.

II. ICT SOLUTIONS

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

<i>Dimensioni</i>	399 addetti al 30 settembre 2016.
<i>Settori di Attività prevalenti</i>	Banking, Insurance, Energy e Pubblica Amministrazione.
<i>Ricavi della Linea al 30.09.2016</i>	22,2 milioni di Euro.
<i>Sedi operative</i>	Roma, Milano, Torino, Spoleto, Pontinia, Bucarest.

Il Gruppo Be opera nel Settore ICT Solutions attraverso le seguenti 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:
 - o 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.
- **Iquii S.r.l.** Nata nel 2011, è specializzata nello sviluppo di applicazioni web e mobile, nella progettazione di “wearable” e nella gestione dell’“Internet of Things”; ha inoltre competenze rilevanti nella gestione dei “Social Media”, nel “Marketing Integrato e nelle Digital PR”.

III. ICT PROFESSIONAL SERVICES

Il pool di risorse, specializzato in linguaggi e tecnologie, è capace di prestare la propria professionalità a supporto di realizzazioni critiche o grandi programmi di cambiamento tecnologico.

<i>Dimensioni</i>	119 addetti al 30 settembre 2016.
<i>Settori di Attività prevalenti</i>	Banking, Industria, Pubblica Amministrazione.
<i>Ricavi della Linea al 30.09.2016</i>	2,6 milioni di Euro.
<i>Sedi operative</i>	Roma, Milano, Torino.

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.

5. Criteri di redazione

Il Resoconto Intermedio di Gestione al 30 settembre 2016, non sottoposto a revisione contabile, è stato redatto secondo le previsioni dell’art. 154-ter del D.Lgs. n. 58/1998 (Testo Unico della Finanza).

Il Resoconto Intermedio di Gestione è predisposto in conformità ai principi contabili internazionali IAS/IFRS, emanati dall’International Accounting Standards Board (IASB) e omologati dalla Commissione Europea a seguito dell’entrata in vigore del Regolamento Europeo n. 1606/2002 ed in particolare in base al principio internazionale IAS 34 – Bilanci Intermedi, applicabile per l’informativa finanziaria infra-annuale.

Il Resoconto Intermedio di Gestione comprende un’informativa sintetica di bilancio costituita dai prospetti di conto economico e stato patrimoniale, del rendiconto finanziario e del prospetto delle variazioni del patrimonio netto. Le informazioni patrimoniali sono fornite con riferimento al 30 settembre 2016 e al 31 dicembre 2015. Le informazioni economiche sono fornite prima del calcolo delle imposte con riguardo la situazione al 30 settembre degli esercizi 2016 e 2015. Il rendiconto finanziario consolidato presenta i flussi finanziari avvenuti nell’esercizio classificati tra attività operativa, di investimento e finanziaria.

I dati sono forniti su base consolidata e sono presentati con divisa funzionale costituita dall’Euro; tutti i valori indicati sono rappresentati in migliaia, salvo dove diversamente indicato e le somme presenti nelle tabelle di seguito esposte, essendo arrotondate, possono evidenziare differenze nell’ordine dell’unità..

5.1 Note in merito all’area di consolidamento

L’area di consolidamento comprende la Capogruppo Be S.p.A. e le imprese da questa direttamente o indirettamente controllate.

Rispetto al 31 dicembre 2015 l'area di consolidamento risulta variata a seguito delle acquisizioni della società R&L AG, tramite la controllata Targit GmbH, della società Loc Consulting Ltd, tramite la controllata iBe Ltd e della società Iquii S.r.l tramite la controllata Be Solutions S.p.A..

Si ricorda che con atto del 23 marzo 2016 le Società Be Consulting S.p.A. e Be Sport, Media & Entertainment S.p.A. sono state oggetto di fusione mediante incorporazione della Società Be Sport, Media & Entertainment S.p.A. nella Società Be Consulting S.p.A.

La fusione ha avuto effetto retroattivo a valere dal 1 gennaio 2016 e la società incorporante Be Consulting S.p.A. è subentrata di pieno diritto in tutto il patrimonio attivo e passivo della incorporata ed in tutti i rapporti giuridici in essere facenti capo alla e Be Sport, Media & Entertainment S.p.A..

Nel corso del mese di luglio la Capogruppo Be S.p.A. ha acquisito il restante 5% delle quote detenute da investitori privati della società A&B S.p.A. in liquidazione; conseguentemente la Capogruppo detiene il 100% delle quote della società.

5.2 Valutazioni discrezionali e stime contabili significative

Il Resoconto Intermedio di Gestione al 30 settembre 2016 richiede l'effettuazione di valutazioni discrezionali e stime contabili che hanno effetto sui valori delle attività e delle passività e sull'informativa. I risultati consuntivi potrebbero differire da tali stime. Le stime sono utilizzate per la valutazione dell'avviamento, per rilevare gli accantonamenti per rischi su crediti, per determinare svalutazione di partecipazioni o beni, per la determinazione degli ammortamenti e accantonamenti per rischi e oneri. Le stime e le ipotesi sono riviste periodicamente e gli effetti di ogni variazione sono riflesse immediatamente a conto economico.

6. Informazioni sull'andamento della gestione

Di seguito si espone il Conto Economico consolidato riclassificato al 30 settembre 2016 confrontato con il periodo omogeneo dell'esercizio precedente.

Uno degli indicatori principali di valutazione delle performance economiche-finanziarie del Gruppo è il Margine Operativo Lordo (MOL) o Earning before Interests, Taxes, Depreciations & Amortization (EBITDA) - Risultato operativo ante ammortamenti, svalutazioni e accantonamenti - indicatore non previsto dagli IFRS (Comunicazione CERS/05 -178b).

Si fa presente inoltre che il termine gestionale "Valore della produzione" utilizzato nella presente relazione è inteso come sinonimo della voce "Totale Ricavi", utilizzato nel prospetto "Conto Economico Riclassificato Consolidato di cui al paragrafo 9 "Prospetti contabili".

6.1 Andamento economico del Gruppo

Il Valore della produzione si attesta a Euro 97,9 milioni rispetto a Euro 79,2 milioni al 30 settembre 2015, con un incremento pari a 18,7 milioni (+23,7%).

I Ricavi operativi si attestano a Euro 97,1 milioni, in crescita del 24,3% rispetto al 30 settembre 2015 (Euro 78,1 milioni).

Il significativo miglioramento è principalmente attribuibile all'area di attività di Business Consulting, che ha registrato ricavi operativi pari a Euro 72,6 milioni (+41,1% rispetto al 30 settembre 2015).

I ricavi operativi realizzati dalle controllate estere si attestano a Euro 38,9 milioni, pari a circa il 40,1% dei ricavi operativi complessivi.

I costi operativi al 30 settembre 2016, presentano un incremento di Euro 17,1 milioni circa rispetto al 30 settembre 2015 (+24,5%), ed in particolare:

- i costi per servizi hanno subito un incremento pari a circa Euro 10,8 milioni (+33,6%);

- il costo del personale presenta un incremento di circa Euro 6,7 milioni (+17,7%); nel costo del personale sono incluse spese non ricorrenti per piani di ristrutturazione (relativi al perimetro ex “Operations”) per circa Euro 1,0 milioni;
- gli altri costi presentano un decremento di circa Euro 0,2 milioni (-16,5%);
- le capitalizzazioni di costi, prevalentemente di personale impegnato sui progetti di sviluppo delle piattaforme software di proprietà, ammontano a Euro 1,6 milioni, con un incremento pari a 0,2 milioni (+14,5%).

Il Margine Operativo Lordo (EBITDA) è pari a Euro 11,1 milioni, in crescita del 17,7% rispetto al 30 settembre 2015 (Euro 9,4 milioni). L'*EBITDA margin*, pari a al 11,3%, risulta in leggero decremento rispetto al 30 settembre 2015 (11,9%).

Gli Ammortamenti sono risultati pari a Euro 3,9 milioni sostanzialmente in linea con il periodo omogeneo dell'esercizio precedente. Gli accantonamenti e svalutazioni ammontano ad Euro 0,1 milioni, contro Euro 0,2 milioni al 30 settembre dell'esercizio precedente.

Il Risultato Operativo (EBIT) è pari a Euro 7,1 milioni, in crescita del 34,0% rispetto al 30 settembre 2015 (Euro 5,3 milioni). L'*EBIT margin* si attesta al 7,2%, in miglioramento rispetto al 6,7% al 30 settembre 2015.

Il Risultato ante imposte da attività in funzionamento è pari a Euro 4,8 milioni, in crescita del 39,4% rispetto a Euro 3,5 milioni al 30 settembre 2015.

Di seguito si espone il Conto Economico consolidato riclassificato che espone i dati del terzo trimestre 2016 ed i dati complessivi al 30 settembre 2016 confrontati con i rispettivi periodi omogenei dell'esercizio precedente.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO CONSOLIDATO

Valori in migliaia di Euro	Dati trimestrali				Dati progressivi			
	Q3 2016	Q3 2015	Δ	Δ (%)	9M 2016	9M 2015	Δ	Δ (%)
Ricavi Operativi	31.580	26.116	5.464	20,9%	97.137	78.130	19.007	24,3%
Altri Ricavi	138	211	(74)	(34,8%)	794	1.058	(264)	(25,0%)
Valore della produzione	31.717	26.327	5.390	20,5%	97.931	79.188	18.743	23,7%
Costi per materie prime e materiali di consumo	(68)	(147)	80	(54,1%)	(191)	(442)	251	(56,8%)
Spese per servizi e utilizzo beni di terzi	(13.351)	(11.730)	(1.620)	13,8%	(42.848)	(32.072)	(10.776)	33,6%
Costi del personale	(15.289)	(12.451)	(2.838)	22,8%	(44.555)	(37.850)	(6.705)	17,7%
Altri costi	(336)	(261)	(75)	28,5%	(839)	(791)	(48)	6,1%
Capitalizzazioni interne	439	602	(163)	(27,1%)	1.615	1.410	205	14,5%
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	3.112	2.339	774	33,1%	11.113	9.443	1.670	17,7%
Ammortamenti	(1.343)	(1.328)	(15)	1,1%	(3.945)	(3.994)	49	(1,2%)
Svalutazioni e accantonamenti	49	(1)	50	n.a.	(103)	(175)	72	(41,1%)
Risultato Operativo (EBIT)	1.818	1.009	809	80,1%	7.065	5.273	1.791	34,0%
Proventi ed oneri finanziari netti	(532)	(529)	(2)	0,4%	(1.473)	(1.400)	(73)	5,2%
Ret. valore attività finanziarie	0	0	0	n.a.	0	0	0	n.a.
Risultato ante imposte in funzionamento	1.286	480	807	n.a.	5.592	3.873	1.719	44,4%
Risultato attività destinate alla dismissione	0	0	0	n.a.	0	0	0	n.a.
Risultato ante imposte consolidato	1.286	480	807	n.a.	5.592	3.873	1.719	44,4%
Risultato ante imposte di competenza di Terzi *	436	204	231	n.a.	764	411	353	n.a.
Risultato ante imposte del Gruppo	851	275	575	n.a.	4.828	3.463	1.365	39,4%

* Il risultato del periodo e quello di terzi relativi al III° trimestre sono stati ottenuti confrontando i dati del 30 Settembre con quelli del I° semestre al lordo delle imposte.

6.2 Risultati per settori operativi

L'informativa richiesta dall'IFRS 8 è fornita tenendo conto dell'assetto organizzativo del Gruppo, nel quale sono identificate le seguenti aree di attività:

- **Business Consulting:**

Business Unit: attiva nel settore della consulenza direzionale. La *business unit* opera attraverso le società Be Consulting Think, Project & Plan S.p.A., iBe Solve Execute Ltd, Be Ukraine Think, Solve, Execute S.A., Be Poland Think, Solve, Execute Sp.zo.o., Gruppo Targit, Be Sport, Media & Entertainment Ltd, Loc Consulting Ltd, R&L AG.

- **ICT Solutions:**

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

- **ICT Professional Services:**

Business Unit: attiva nella fornitura di competenze specialistiche su linguaggi di programmazione, soluzioni ed architetture ICT. La *business unit* riguarda le attività svolte dalla società Be Professional Services S.p.A..

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

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

Di seguito si rappresentano le situazioni economiche del Gruppo al 30 settembre 2016 comparato con il 30 settembre 2015, distinte in attività in funzionamento e attività in dismissione.

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

Al momento il Gruppo non ritiene rilevante ai fini della propria reportistica l'analisi settoriale per area Geografica.

Segmentazione in base ai settori operativi 1 gennaio 2016 - 30 settembre 2016

	Business Consulting	ICT Solutions	ICT Professional Services	Corporate e altre	Dismiss.	Rettif. di cons. infra-settoriale	Risultato di terzi	Totale
Ricavi operativi	72.754	22.773	6.443	3.381	0	(8.213)	0	97.137
Altri ricavi	889	1.291	259	429	0	(2.074)	0	794
Valore della Produzione	73.643	24.063	6.702	3.809	0	(10.286)	0	97.931
Risultato Operativo	9.443	345	(805)	(1.917)	0	0	0	7.065
Oneri finanziari netti	(929)	(575)	(74)	3.737	0	(3.631)	0	(1.473)
Risultato ante imposte	8.513	(230)	(880)	1.820	0	(3.631)	(764)	4.828

Segmentazione in base ai settori operativi 1 gennaio 2015 - 30 settembre 2015

	Business Consulting	ICT Solutions	ICT Professional Services	Corporate e altre	Dismiss.	Rettif. di cons. infra-settoriale	Risultato di terzi	Totale
Ricavi operativi	52.484	25.631	6.684	3.097	0	(9.767)	0	78.130
Altri ricavi	705	773	94	606	0	(1.120)	0	1.058
Valore della Produzione	53.189	26.404	6.778	3.703	0	(10.887)	0	79.188
Risultato Operativo	6.971	(219)	191	(1.032)	0	(637)	0	5.274
Oneri finanziari netti	(486)	(872)	(182)	3.853	0	(3.714)	0	(1.400)
Risultato ante imposte	6.485	(1.791)	9	2.821	0	(3.650)	(411)	3.463

Di seguito si riporta la composizione del valore della produzione per area di attività:

Valore della Produzione per area di attività

Valori in Euro migliaia	9M 2016	%	9M 2015	%	Δ (%)
Business Consulting	73.058	74,6%	51.700	65,3%	41,3%
ICT Solutions	22.228	22,7%	24.291	30,7%	(8,5%)
ICT Professional Services	2.596	2,7%	2.794	3,5%	(7,1%)
Altro	49	0,1%	403	0,5%	(87,8%)
TOTALE	97.931	100,0%	79.188	100,0%	23,7%

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

- nel settore Consulting, l'aumento dei ricavi registrato nel corso del 2016 beneficia delle nuove acquisizioni effettuate e del conseguente incremento dei volumi di fatturato delle società estere;
- le attività ICT nel complesso registrano ricavi leggermente in calo rispetto ai corrispondenti nove mesi del 2015.

Di seguito si riporta la composizione del valore della produzione anche per tipologia di clientela:

Valore della Produzione per clientela

Valori in Euro migliaia	9M 2016	%	9M 2015	%	Δ (%)
Banche	80.380	82,1%	61.441	77,6%	30,8%
Assicurazioni	9.889	10,1%	10.426	13,2%	(5,1%)
Industria	6.841	7,0%	6.806	8,6%	0,5%
Pubblica Amministrazione	78	0,1%	96	0,1%	(19,1%)
Altro	743	0,8%	418	0,5%	77,9%
TOTALE	97.931	100,0%	79.187	100,0%	23,7%

6.3 Personale

I dipendenti complessivi del Gruppo Be al 30 settembre 2016 risultano pari a n. 1.110; la tabella seguente espone i dipendenti del Gruppo Be suddivisi per settore di attività:

Organico del Gruppo		30.09.2016
Consulting		548
I.C.T.Solutions		399
I.C.T. Professional Service		119
Corporate		44
TOTALE		1.110

6.4 Analisi patrimoniale e finanziaria del Gruppo

Si riporta in forma sintetica la situazione patrimoniale consolidata al 30 settembre 2016, comparata con la medesima situazione alla data del 31 dicembre 2015.

Stato Patrimoniale riclassificato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	30.09.2016	31.12.2015	Δ
Attivo non corrente	81.778	77.917	3.861
Attivo corrente	36.170	25.237	10.933
Passività non correnti	(22.885)	(19.785)	(3.100)
Passività correnti	(22.138)	(27.062)	4.924
Capitale Investito Netto	72.925	56.307	16.618
Patrimonio Netto	51.612	49.212	2.400
Indebitamento Finanziario Netto	21.313	7.095	14.218

L'attivo non corrente è costituito dagli avviamenti per Euro 57,6 milioni, rilevati in sede di aggregazioni aziendali, dalle immobilizzazioni immateriali per Euro 15,3 milioni, prevalentemente riconducibili a software, da immobilizzazioni tecniche per Euro 1,9 milioni, dalle imposte anticipate per Euro 5,4 milioni e da crediti e altre attività non correnti per Euro 1,2 milioni.

L'attivo corrente registra un incremento pari ad Euro 10,9 milioni rispetto al 31 dicembre 2015 per effetto principalmente dell'aumento dei crediti commerciali per 10,3 milioni e dell'incremento dei crediti tributari e dei crediti e altre attività correnti per complessivi 0,6 milioni.

Le passività non correnti sono riferite principalmente a debiti per TFR per Euro 7,0 milioni, imposte differite per Euro 4,6 milioni e fondi per rischi e oneri per Euro 1,7 milioni oltre altre passività per Euro 9,6 milioni di cui Euro 5,0 milioni relativi alla caparra confirmatoria ricevuta in relazione alla sottoscrizione del "Master Agreement" siglato con Unicredit Business Integrated Solution (UBIS), Euro 1,2 milioni relativi alla quota del residuo del prezzo attualizzato per l'acquisizione futura delle quote di pertinenza di terzi della società Targit GmbH, Euro 0,8 milioni relativi alla quota del residuo del prezzo attualizzato per l'acquisizione futura delle quote di pertinenza di terzi della società R&L AG oltre Euro, Euro 1,1 milioni relativi alla quota del residuo del prezzo attualizzato da corrispondere agli ex azionisti della società Loc Consulting Ltd, Euro 0,6 milioni relativi alla quota del residuo del prezzo attualizzato da corrispondere agli ex azionisti della società Iquii S.r.l.

Le passività correnti - composte principalmente da debiti commerciali per Euro 8,7 milioni e altre passività tra cui acconti e debiti tributari per imposte indirette per complessivi euro 13,4 milioni - registrano un decremento complessivo pari a Euro 4,9 milioni.

Il Patrimonio netto consolidato risulta pari ad Euro 51,6 milioni, contro Euro 49,2 milioni al 31 dicembre 2015. Di seguito si riporta il dettaglio del Capitale circolante netto:

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	30.09.2016	31.12.2015	Δ
Rimanenze	41	39	2
Crediti commerciali	31.662	21.354	10.308
Debiti commerciali	(8.666)	(11.263)	2.597
Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO)	23.037	10.130	12.907
Altri crediti a breve	4.467	3.844	623
Altre passività a breve	(13.472)	(15.799)	2.327
Capitale Circolante Netto (CCN)	14.032	(1.825)	15.857

Al 30 settembre 2016, l'indebitamento finanziario netto risulta pari a Euro 21,3 milioni, mostrando un incremento di circa Euro 14,2 milioni rispetto al 31 dicembre 2015 (Euro 7,1 milioni).

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	30.09.2016	31.12.2015	Δ
Cassa e liquidità bancaria	10.078	19.626	(9.548)
A Liquidità	10.078	19.626	(9.548)
B Crediti finanziari correnti	288	198	90
Debiti bancari correnti	(6.851)	(8.861)	2.010
Quota corrente indebitamento a m/l termine	(12.883)	(8.767)	(4.116)
Altri debiti finanziari correnti	(18)	(5)	(13)
C Indebitamento finanziario corrente	(19.752)	(17.633)	(2.119)
D Indebitamento finanziario corrente netto (A+B+C)	(9.386)	2.191	(11.577)
Debiti bancari non correnti	(11.887)	(9.286)	(2.601)
Altri debiti finanziari non correnti	(40)	0	(40)
E Indebitamento finanziario netto non corrente	(11.927)	(9.286)	(2.641)
F Posizione finanziaria netta (D+E)	(21.313)	(7.095)	(14.218)

In relazione a quanto esposto nella tabella dell'indebitamento finanziario netto consolidato si evidenziano oltre alle disponibilità liquide per Euro 10,1 milioni:

- crediti finanziari per Euro 0,3 milioni derivanti da crediti verso le società di factoring relativi a cessioni effettuate entro il 30 settembre 2016, la cui erogazione risulta effettuata successivamente a detta data ed a crediti per risconti su interessi di factoring pagati ma non di competenza dei primi nove mesi del 2016;
- debiti correnti verso istituti di credito al 30 settembre 2016 pari a circa Euro 19,8 milioni relativi:
 - ai debiti "bancari correnti", per Euro 6,9 milioni (Euro 8,9 milioni al 31 dicembre 2015), di cui:

- a) Euro 3,2 milioni riferiti ad utilizzi di linee di credito a breve, sotto la forma tecnica di “c/anticipi fatture”, “scoperti di c/c” e “anticipi fornitori”;
- b) Euro 3,7 milioni riferiti:
 - al finanziamento a breve concesso da Monte dei Paschi di Siena alla Capogruppo nel secondo semestre 2015 di Euro 2 milioni rimborsabile in nove rate a partire dal 29 febbraio 2016. Nel corso dei primi nove mesi del 2016 sono stati complessivamente rimborsati circa Euro 1,8 milioni ed il debito residuo al 30 settembre 2016 risulta essere pari ad Euro 0,2 milioni;
 - al finanziamento a breve concesso da Monte dei Paschi di Siena alla Capogruppo nel terzo semestre 2016 di Euro 2,5 milioni da rimborsare in una sola soluzione a febbraio 2017;
 - al finanziamento a breve concesso da Unicredit alla Capogruppo nel primo semestre 2016 di Euro 1 milione da rimborsare in un’unica soluzione a febbraio 2017;
- alla quota a breve termine dei finanziamenti ottenuti per Euro 12,9 milioni circa.
- debiti finanziari non correnti, pari ad Euro 11,9 milioni, riferiti principalmente a debiti verso istituti di credito per finanziamenti chirografari a medio lungo termine per le quote con scadenze oltre 12 mesi;
- la voce altri debiti finanziari si riferisce principalmente a contratti di leasing finanziario.

Di seguito si riporta il piano di rimborso dei finanziamenti in essere a medio/lungo termine al 30 settembre 2016 (valori espressi in migliaia di Euro):

Finanziamenti a M/L termine in corso al 30 settembre 2016

Istituto di Credito	Scadenza	Saldo al 30.09.2016	< 1 Anno	>1<2 Anni	>2<3 Anni	>3<4 Anni	>4 Anni
Banca Popolare dell’Emilia Romagna	2018	2.015	1.000	1.015			
Banca Popolare di Milano 1	2020	5.211	1.378	1.410	1.443	980	0
Banca Popolare di Milano 2	2019	2.508	994	1.006	508	0	0
Banca Popolare di Milano 3	2019	492	98	99	100	101	94
Banca Nazionale del Lavoro 1	2017	706	706	0	0	0	0
Banca Nazionale del Lavoro 2	2019	2.500	1.000	1.000	500	0	0
Unicredit 1	2018	2.225	873	896	457	0	0
Unicredit 2	2019	977	383	393	200	0	0
Intesa San Paolo	2019	2.500	833	833	833	0	0
Unicredit Factoring	2016	5.618	5.618	0	0	0	0
TOTALE FINANZIAMENTI		24.752	12.883	6.653	4.041	1.081	94

6.5 Attività di ricerca e sviluppo: investimenti

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. Le principali attività di ricerca e sviluppo consistono nello sviluppo delle piattaforme tecnologiche di proprietà del Gruppo; in particolare nel corso dei primi nove mesi del 2016 sono stati effettuati investimenti riferiti allo sviluppo ed upgrade delle piattaforme tecnologiche “Universo Sirius” da parte di Be Solutions relativa alla gestione dei portafogli assicurativi Vita e Danni, “Archivia” da parte di Be Eps per la gestione dei processi documentali, nonché le piattaforme di proprietà del Gruppo Targit specializzate in diverse aree del settore bancario, per complessivi Euro 1,6 milioni. 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.

7. Piano Industriale 2017-2019

Il Consiglio di Amministrazione di Be S.p.A. in data 7 luglio 2016 ha approvato il nuovo Piano Industriale 2017–2019 che conferma la focalizzazione del Gruppo sulla crescita, principalmente sui perimetri esteri, mercati dove il Gruppo punta a conseguire nel 2019 oltre la metà della propria produzione.

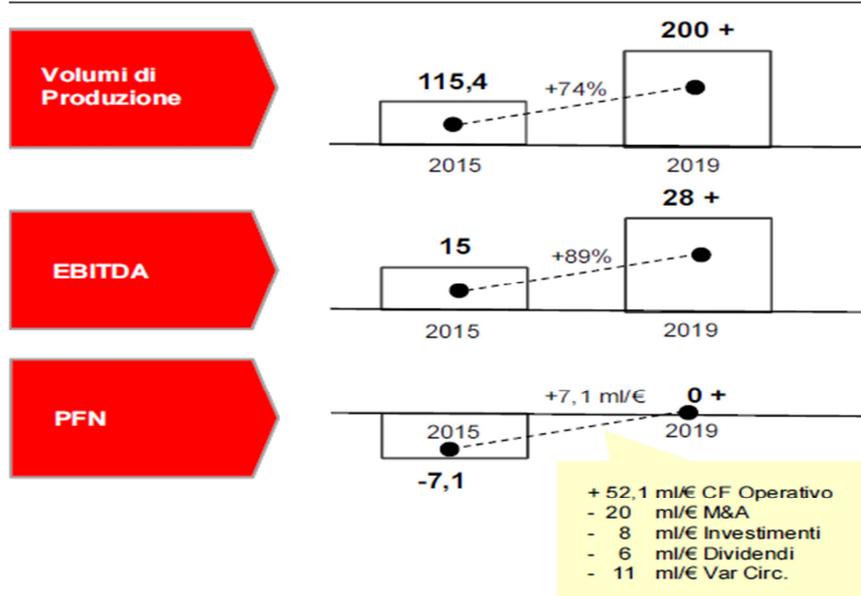
Di seguito si riportano le principali linee guida strategiche per segmenti di business:

- Segmento “Banking”: previsti investimenti significativi per lo sviluppo ulteriore delle competenze, con un crescente orientamento verso i mercati internazionali, attraverso la proressiva integrazione della rete geografica già presente (Italia, Germania e UK);
- Segmento “Insurance”: evoluzioni rilevanti delle piattaforme proprietarie nel ramo Vita, in termini di nuove funzionalità e standard tecnologici; introduzione sul mercato italiano delle soluzioni realizzate in ambito multi-canale in geografie non domestiche, e sviluppo della “practice Consulting”;
- Segmento “Entertainment”: focalizzazione su nicchie di mercato ad elevata visibilità, facendo leva sulle competenze di marketing sviluppate nel Gruppo negli ultimi tre anni;
- Altri mercati: mantenimento del posizionamento nei segmenti di presenza sui mercati “Energy” e “Public Sector”, con un rafforzamento delle competenze distintive in specifici segmenti del mercato.

I principali target economico-finanziari del Piano di impresa al 2019 sono di seguito riassunti:

- Valore della Produzione atteso: > di Euro 200 milioni, in crescita del 74% rispetto al 31 dicembre 2015 (Euro 115,4 milioni), oltre il 50% da perimetro estero;
- Margine operativo lordo (EBITDA): > di Euro 28 milioni, in crescita del 90% rispetto al 31 dicembre 2015 (Euro 15 milioni). Il 75% di tale valore è atteso essere originato dal segmento Business Consulting.
- Indebitamento finanziario netto: in sostanziale equilibrio e prossima a zero, con un miglioramento rispetto al 31 dicembre 2015 (Euro 7,1 milioni) incluso di impieghi attesi per M&A di Euro 20 milioni, investimenti per Euro 8 milioni e dividendi per Euro 6 milioni.

Variatione dei principali indicatori nel periodo 2015-2019



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).

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

Le parti correlate del Gruppo Be con le quali si sono rilevate transazioni economiche-patrimoniali al 30 settembre 2016 risultano essere: T.I.P. Tamburi Investment Partners S.p.A. e IR Top S.r.l.

Per quanto concerne Il Gruppo Intesa SanPaolo, si segnala che Imi Investimenti ha venduto nel corso del secondo trimestre 2016 le azioni di Be Spa sul mercato, abbassando la propria percentuale di partecipazione al di sotto della soglia di rilevanza del 5%. Conseguentemente a far corso dal secondo trimestre dell'esercizio in corso, Gruppo Intesa SanPaolo non sarà più qualificato “parte correlata” di Be ai sensi del regolamento sulle operazioni con parti correlate adottato dalla Consob con delibera n. 17221 del 12 marzo 2010 e successive modifiche e dalla relativa procedura adottata da Be in ottemperanza a quanto previsto dal citato Regolamento Consob OPC.

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

Non si segnalano operazioni rilevanti avvenute nel corso dei primi nove mesi del 2016.

Di seguito si riportano i valori al 30 settembre 2016 relativi ai rapporti con le parti correlate:

Tabella crediti e debiti al 30 settembre 2016 con parti correlate

	<u>Crediti</u>			<u>Debiti</u>		
	Crediti comm.li	Altri Crediti	Crediti Finanziari	Debiti comm.li e altri	Altri debiti	Debiti finanziari
Correlate						
IR Top				12		
T.I.P.				55		
Totale Correlate	0	0	0	67	0	0

Tabella ricavi e costi al 30 settembre 2016 con parti correlate

	<u>Ricavi</u>			<u>Costi</u>		
	Ricavi	Altri Ricavi	Proventi Finanziari	Servizi	Altri costi	Oneri finanziari
Correlate						
IR Top				35		
T.I.P.	5			55		
S. Achermann				30	1	
Totale Correlate	5	0	0	120	1	0

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 2017-2019. Tale Piano, 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 2017-2019, seppure ragionevoli, presentino profili di incertezza a causa dell'aleatorietà connessa alla realizzazione di eventi futuri ed alle caratteristiche dei mercati di riferimento, sia per quanto concerne il concretizzarsi degli accadimenti rappresentati nel piano, sia per quanto riguarda la misura e la tempistica della loro manifestazione.

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

Il Gruppo Be è esposto a rischi finanziari connessi alla propria operatività, in particolare riferibili a rischi di tasso, liquidità, credito e variazione nei flussi finanziari. Inoltre il sostanziale mantenimento degli affidamenti bancari in essere risulta importante per il Gruppo per far fronte al proprio fabbisogno finanziario complessivo a breve nonché per raggiungere gli obiettivi del Piano 2016-2018.

- **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 2016 nel caso in cui non fosse in grado di sviluppare adeguati flussi di cassa rispetto a quelli attesi e previsti nel Piano 2017-2019.

- **Rischi connessi al "Contenzioso passivo"**

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

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

Il Gruppo Be ha avviato negli ultimi anni un processo di ristrutturazione del proprio perimetro aziendale con azioni necessarie di riduzione del personale anche attraverso strumenti di mobilità. Esistono rischi di ricorsi avversi e tali procedimenti 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 2016

Nel corso del mese di luglio il Gruppo Be ha acquisito il 51% di IQUII S.r.l, "Digital Company" nata nel 2011 specializzata nello sviluppo di applicazioni web e mobile, nella progettazione di "wearable" e nella gestione dell'"Internet of Things". IQUII ha inoltre competenze rilevanti nella gestione dei "Social Media", nel "Marketing Integrato e nelle Digital PR". Questa acquisizione permetterà a Be di convogliare su un player specializzato tutte le attività di sviluppo in ambito digitale (web e mobile) richieste dai propri clienti. Il prezzo corrisposto per il 51% è stato fissato in Euro 400.000. Le parti hanno stabilito inoltre due successive opzioni put/call per l'acquisizione di un ulteriore 29% entro il 2021 e la possibilità di raggiungere il 100% del capitale con l'acquisto, nel 2025, della residua quota capitale.

8.4 Eventi successivi al 30 settembre 2016 ed evoluzione prevedibile della gestione

Il Gruppo Be si è aggiudicato in via definitiva quale Capogruppo di RTI, una Gara Europea pluriennale per la fornitura di servizi IT nel periodo 2016-2019 con Cassa Depositi e Prestiti S.p.A. Il contratto, del valore complessivo di Euro 7,4 milioni circa - di cui a Be sono attribuiti in totale oltre Euro 4,8 milioni da erogarsi nei prossimi 36 mesi - riguarda l'avvio di progettualità ad alto contenuto innovativo con un approccio "Big Data". Il contratto include anche l'insieme delle attività evolutive in ottica di innovazione digitale sulle piattaforme dell'Istituto.

Alla luce dei positivi risultati registrati dal Gruppo nel terzo trimestre dell'esercizio, è ragionevole confermare lo scenario di crescita dei volumi di produzione e degli utili per l'esercizio 2016 e più in generale i nuovi target del periodo 2017-2019 già comunicati al mercato lo scorso 15 settembre 2016.

Milano, 10 novembre 2016

/s/ 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

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	30.09.2016	31.12.2015
<i>ATTIVITA' NON CORRENTI</i>		
Immobili, Impianti e macchinari	1.933	1.277
Avviamento	57.632	53.353
Immobilizzazioni Immateriali	15.323	16.795
Partecipazioni in altre imprese	300	0
Crediti ed altre attività non correnti	1.213	1.260
Imposte anticipate	5.377	5.232
Totale attività non correnti	81.778	77.917
<i>ATTIVITA' CORRENTI</i>		
Rimanenze	41	39
Crediti commerciali	31.662	21.354
Altre attività e crediti diversi	3.266	2.944
Crediti tributari per imposte dirette	1.201	900
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	288	198
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	10.078	19.626
Totale attività correnti	46.536	45.061
Totale attività destinate alla dismissione	0	0
TOTALE ATTIVITA'	128.314	122.978
<i>PATRIMONIO NETTO</i>		
Capitale Sociale	27.109	27.109
Riserve	18.744	17.864
Risultato netto di competenza degli Azionisti della Controllante	4.828	3.455
Patrimonio netto di Gruppo	50.681	48.428
Di spettanza di terzi:		
Capitale e riserve	167	437
Risultato netto di competenza di terzi	764	347
Patrimonio netto di terzi	931	784
TOTALE PATRIMONIO NETTO	51.612	49.212
<i>PASSIVITA' NON CORRENTI</i>		
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti	11.927	9.286
Fondi rischi non correnti	1.665	2.106
Benefici verso dipendenti (TFR)	6.981	6.146
Imposte differite	4.616	4.655
Altre passività non correnti	9.623	6.878
Totale Passività non correnti	34.812	29.071
<i>PASSIVITA' CORRENTI</i>		
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti	19.752	17.633
Debiti commerciali	8.666	11.263
Fondi rischi correnti	30	29
Debiti tributari	275	432
Altre passività e debiti diversi	13.167	15.338
Totale Passività correnti	41.890	44.695
Totale Passività destinate alla dismissione	0	0
TOTALE PASSIVITA'	76.702	73.766
TOTALE PATRIMONIO E PASSIVITA'	128.314	122.978

Conto Economico Riclassificato Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	9M 2016	9M 2015	Δ	Δ (%)
Ricavi Operativi	97.137	78.130	19.007	24,3%
Altri Ricavi	794	1.058	(264)	(25,0%)
Totale Ricavi	97.931	79.188	18.743	23,7%
Costi per materie prime e materiali di consumo	(191)	(442)	251	(56,8%)
Spese per servizi e utilizzo beni di terzi	(42.848)	(32.072)	(10.776)	33,6%
Costi del personale	(44.555)	(37.850)	(6.705)	17,7%
Altri costi	(839)	(791)	(48)	6,1%
Capitalizzazioni interne	1.615	1.410	205	14,5%
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	11.113	9.443	1.670	17,7%
Ammortamenti	(3.945)	(3.994)	49	(1,2%)
Svalutazioni e accantonamenti	(103)	(175)	72	(41,1%)
Risultato Operativo (EBIT)	7.065	5.273	1.791	34,0%
Proventi ed oneri finanziari netti	(1.473)	(1.400)	(73)	5,2%
Ret. valore attività finanziarie	0	0	0	n.a.
Risultato ante imposte in funzionamento	5.592	3.873	1.719	44,4%
Risultato attività destinate alla dismissione	0	0	0	n.a.
Risultato ante imposte consolidato	5.592	3.873	1.719	44,4%
Risultato ante imposte di competenza di Terzi	764	411	353	n.a.
Risultato ante imposte del Gruppo del periodo	4.828	3.463	1.365	39,4%

Rendiconto Finanziario Sintetico Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	30.09.2016	30.09.2015
Attività di esercizio:		
Risultato del periodo	5.592	3.874
Rettifiche delle voci che non hanno effetto sulla liquidità	5.688	3.113
<i>a) Cash flow della gestione economica</i>	<i>11.280</i>	<i>6.987</i>
<i>b) Variazione del circolante</i>	<i>(18.081)</i>	<i>(10.221)</i>
Cash flow operativo (a+b)	(6.802)	(3.233)
<i>c) Cash flow ottenuto (impiegato) dall'attività di investimento</i>	<i>(3.814)</i>	<i>(654)</i>
<i>d) Cash flow ottenuto (impiegato) dall'attività di finanziamento</i>	<i>1.068</i>	<i>4.453</i>
<i>e) Cash flow ottenuto (impiegato) dalle attività in dismissione</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Cash flow complessivo (a+b+c+d+e)	(9.548)	565
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	19.626	8.521
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	10.078	9.086
Variazione delle disponibilità liquide nette	(9.548)	565

Prospetto delle variazioni del Patrimonio Netto Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Capitale Sociale	Riserve e utili a nuovo	Utile (perdita) dell'esercizio	Patrimonio netto di Gruppo	Patrimonio netto di terzi	Totale
PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2014	27.109	17.546	1.042	45.697	488	46.185
Risultato netto			3.455	3.455	347	3.802
Altre componenti di conto economico complessivo		26		26	(5)	21
Risultato netto complessivo		26	3.455	3.481	342	3.823
Destinazione risultato es precedente		1.042	(1.042)	0		0
Distribuzione dividendi		(750)		(750)	(150)	(900)
Apporti di capitale				0	109	109
(Acquisti)/Cessioni di quote di Patrimonio di Terzi				0	(5)	(5)
PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2015	27.109	17.864	3.455	48.428	784	49.212
Risultato netto del periodo			4.828	4.828	764	5.592
Altre componenti di conto economico complessivo		(1.124)		(1.124)	12	(1.112)
Risultato netto complessivo		(1.124)	4.828	3.704	776	4.480
Destinazione risultato es precedente		3.455	(3.455)	0		0
Distribuzione dividendi		(1.500)		(1.500)	(362)	(1.862)
(Acquisti)/Cessioni di quote di Patrimonio di Terzi		49		49	(268)	(219)
PATRIMONIO NETTO AL 30.09.2016	27.109	18.744	4.828	50.681	931	51.612