



RESOCONTO INTERMEDIO DI GESTIONE, *30 Settembre 2013*

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

RESOCONTO INTERMEDIO DI GESTIONE AL 30 SETTEMBRE 2013

| | |
|--|----|
| ➤ Organi Sociali..... | 3 |
| ➤ Dati economico-finanziari di sintesi..... | 4 |
| ➤ Struttura del Gruppo..... | 5 |
| ➤ Azionisti..... | 6 |
| ➤ Modello di Business ed aree di attività..... | 7 |
| A. Settore Business Consulting | |
| B. Settore IT Consulting | |
| C. Settore Operations | |
| ➤ Criteri di redazione..... | 11 |
| ➤ Osservazioni degli amministratori sull'andamento della gestione..... | 12 |
| Analisi economica | |
| Analisi patrimoniale finanziaria | |
| ➤ Piano Industriale 2013- 2015..... | 18 |
| A. Il Business Consulting | |
| B. Gli I.T. Services | |
| C. Il Business Process Management | |
| ➤ Altre informazioni..... | 19 |
| Rapporti con parti correlate | |
| Principali rischi ed incertezze cui il gruppo “Be” è esposto | |
| Eventi significativi del terzo trimestre 2013 | |
| Eventi successivi al 30 settembre 2013 ed evoluzione prevedibile della gestione | |
| ➤ Prospetti Contabili..... | 25 |
| Situazione Patrimoniale-Finanziaria | |
| Conto Economico | |
| Rendiconto Finanziario | |
| Prospetto delle variazioni del Patrimonio Netto | |
| ➤ Dichiarazione del Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societario | 30 |

➤ Organi Sociali

Consiglio di Amministrazione*

| | |
|--------------------------|---|
| Adriano Seymandi | <i>Presidente</i> |
| Stefano Achermann | <i>Amministratore Delegato Direttore Generale</i> |
| Carlo Achermann | <i>Consigliere</i> |
| Bernardo Attolico | <i>Consigliere</i> |
| Claudio Berretti | <i>Consigliere</i> |
| Nadia Moauro | <i>Consigliere</i> |
| Anna Zattoni | <i>Consigliere Indipendente</i> |
| Giovanni Linari | <i>Consigliere Indipendente</i> |
| Umberto Quilici | <i>Consigliere Indipendente</i> |

**Il Consiglio di Amministrazione è stato eletto per un triennio dall'Assemblea del 23 Aprile 2013*

Collegio Sindacale*

| | |
|---------------------------|--------------------------|
| Stefano De Angelis | <i>Presidente</i> |
| Daniele Girelli | <i>Sindaco Effettivo</i> |
| Andrea Mariani | <i>Sindaco Effettivo</i> |
| Barbara Cavalieri | <i>Sindaco Supplente</i> |
| Susanna Russo | <i>Sindaco Supplente</i> |

**Il Collegio Sindacale è stato eletto per un triennio dall'Assemblea del 10 Maggio 2012*

Comitato Controllo e Rischi *

| | |
|------------------------|--------------------------------|
| Umberto Quilici | <i>Presidente indipendente</i> |
| Nadia Moauro | <i>Membro</i> |
| Anna Zattoni | <i>Membro indipendente</i> |

**Il Comitato Controllo e Rischi è stato nominato per un triennio con delibera del CDA del 9 maggio 2013.*

Comitato Nomine e Remunerazioni*

| | |
|-------------------------|--------------------------------|
| Giovanni Linari | <i>Presidente indipendente</i> |
| Cluaudio Beretti | <i>Membro</i> |
| Anna Zattoni | <i>Membro indipendente</i> |

**Il Comitato Nomine e Remunerazioni è stato nominato per un triennio con delibera del CDA del 9 maggio 2013.*

Società di Revisione*

Deloitte & Touche S.p.A.

**Alla società di revisione è stato conferito l'incarico dall'Assemblea del 10 Maggio 2012*

➤ Dati economico-finanziari di sintesi

(in milioni di euro)

| Principali indicatori economici | 30.09.2013 | 30.09.2012 |
|---------------------------------|------------|------------|
| Ricavi | 62,9 | 58,3 |
| EBITDA | 8,1 | 6,6 |
| EBIT | 3,1 | 3,7 |
| Risultato ante imposte | 1,6 | 1,6 |
| Risultato netto | 1,6 | 1,6 |

| Principali indicatori patrimoniali-finanziari | 30.09.2013 | 31.12.2012 |
|---|------------|------------|
| Patrimonio Netto di Gruppo | 46,6 | 32,8 |
| Indebitamento Finanziario Netto (PFN) | (26,4) | (31,6) |
| Capitale circolante netto operativo (CCN*) | 17,6 | 11,0 |
| Investimenti (comprensivi di PPA) | 11,6 | 2,4 |

| Valore della Produzione per area di attività | 30.09.2013 | 30.09.2012 |
|--|-------------|-------------|
| Business Consulting | 31,7 | 18,5 |
| IT Services | 22,5 | 24,2 |
| Process & Document Management | 8,5 | 14,5 |
| Altro | 0,2 | 1,1 |
| TOTALE | 62,9 | 58,3 |

| Valore della Produzione per clientela | 30.09.2013 | 30.09.2012 |
|---------------------------------------|-------------|-------------|
| Banche | 40,0 | 36,9 |
| Assicurazioni | 12,6 | 10,6 |
| Industria | 9,8 | 13,6 |
| Pubblica Amministrazione | 0,5 | 0,9 |
| Altro | 0,0 | 0,8 |
| TOTALE | 62,9 | 58,3 |

| Organico del gruppo | 30.09.2013 | 31.12.2012 |
|-------------------------|------------|------------|
| Dirigenti | 81 | 65 |
| Quadri | 82 | 77 |
| Impiegati | 676 | 648 |
| Operai | 3 | 5 |
| Apprendisti | 9 | 9 |
| Totale alla data | 851 | 804 |

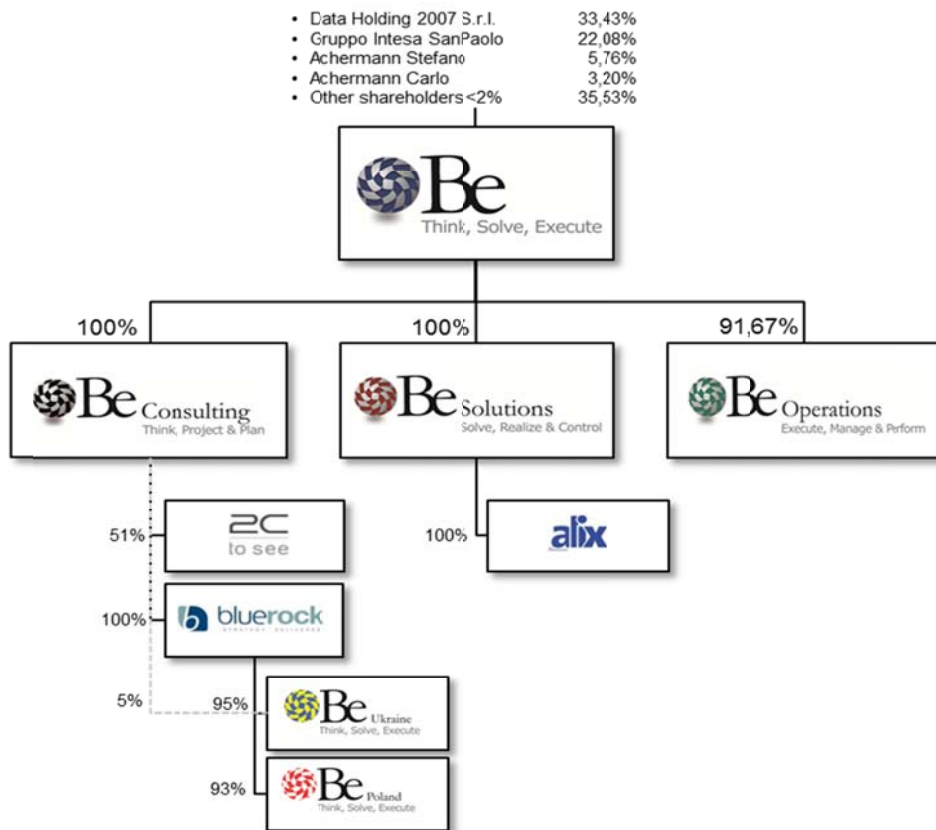
➤ Struttura del Gruppo

Il Gruppo “Be” partecipato tramite Data Holding 2007 S.r.l da Tamburi Investment Partners e dall’Ing. Rocco Sabelli è tra i principali player italiani nel settore dell’ IT Consulting.

Il Gruppo fornisce servizi di Business Consulting, Information Technology Services, Process & Document Management. Grazie alla combinazione di competenze specialistiche, avanzate tecnologie proprietarie ed esperienza consolidata, il Gruppo supporta primarie istituzioni finanziarie, assicurative e industriali italiane nella creazione di valore e nella crescita del business. Con circa 850 dipendenti e sedi in Milano, Roma, Londra, Varsavia e Kiev, il Gruppo ha realizzato nel corso dell’anno corrente un valore della produzione pari a 62,9 milioni di Euro.

Be Think, Solve, Excute S.p.A. (in breve Be S.p.A.) quotata sul mercato MTA di Borsa Italiana, ai sensi degli articoli 2497 e seguenti del codice civile, svolge attività di direzione e coordinamento nelle scelte gestionali, strategiche e finanziarie delle Società del Gruppo 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 “Be” con evidenza delle tre linee di business (la percentuale di partecipazione della capogruppo è riferita alla data del 30 settembre 2013):



(*) 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. La controllata Praxis Business Solutions S.r.l., già in liquidazione, è stata cancellata dal registro imprese in data 21 Gennaio 2013.

➤ Azionisti

A seguito della delibera dall'Assemblea del 17 Luglio 2012 di aumento di Capitale per Euro 12,5 milioni offerto in opzione agli aventi diritti, sono state offerti nel mese di Febbraio e Marzo 2013 diritti di opzione per la sottoscrizione di un numero massimo di nuove azioni 65.719.176; il diritto di conversione è risultato di n. 19 nuove azioni ogni 20 azioni possedute, offerte ad un prezzo di Euro 0,19 per ogni nuova azione.

Nel primo trimestre 2013 sono state sottoscritte n. 50.061.808 nuove azioni per un controvalore pari ad Euro 9.511.743,52, di cui Euro 5.006.180,80 imputate ad aumento del Capitale Sociale e per la parte restante imputate alla riserva da sovrapprezzo azioni; al 31 Marzo 2013 il totale delle azioni in circolazione ammontava a n. 119.239.904.

Gli azionisti rilevanti della Società Data Holding 2007 S.r.l., IMI Investimenti S.p.A., il Dott. Stefano Achermann e il Dott. Carlo Achermann, hanno adempiuto ai rispettivi impegni di sottoscrizione delle nuove Azioni assunti nei confronti della Società in data 24 settembre 2012, sottoscrivendo una quota complessiva pari al 61% dell'Aumento di Capitale. Oltre a quanto sottoscritto in adempimento dei propri impegni di sottoscrizione di cui sopra, i soci Stefano Achermann e Carlo Achermann hanno altresì sottoscritto tutti gli ulteriori diritti di opzione di propria spettanza.

Nel corso del mese di Giugno 2013 sono state sottoscritte ulteriori n. 5.291.742 nuove azioni, per un controvalore pari ad Euro 1.005.430,98, di cui Euro 529.174,20 imputate a Capitale Sociale; al 30 Giugno 2013 il totale delle azioni in circolazione ammontava a n. 124.531.646. Si segnala che nel corso del secondo trimestre 2013 il Dott. Stefano Achermann ed il Dott. Carlo Achermann, già detentori di una partecipazione rilevante nel Gruppo, hanno sottoscritto rispettivamente n. 1.200.000 e 263.157 nuove azioni.

Nel corso del terzo trimestre 2013 sono state sottoscritte ulteriori n.10.365.626 azioni ordinarie per un controvalore pari a Euro 1.969.468,94, di cui Euro 1.036.562,60 imputate a Capitale Sociale.

In data 3 Settembre 2013 Be S.p.A. ha comunicato al mercato la chiusura (anticipata rispetto al termine del 31 Dicembre 2013) dell'aumento di capitale deliberato in esecuzione di quanto previsto dall'assemblea straordinaria del 17 luglio 2012; in pari data è stata depositata l'attestazione di avvenuta esecuzione dell'aumento di capitale ai sensi dell'art. 2444 cod. civ. presso il registro delle imprese di Roma.

Pertanto l'aumento di capitale ha comportato l'integrale sottoscrizione delle n. 65.719.176 azioni ordinarie di nuova emissione, ad un prezzo di collocamento fissato in Euro 0,19 per ciascuna nuova azione, di cui 0,10 da imputare a Capitale Sociale, per un controvalore complessivo pari a Euro 12.486.643,44.

Al 30 settembre 2013 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 | Nazionalità | N. Azioni | % Capitale ordinario |
|---|-----------------|--------------------|----------------------|
| Data Holding 2007 S.r.l. | Italiana | 45.101.490 | 33,43 |
| - Imi Investimenti | Italiana | 29.756.468 | 22,06 |
| - 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 | 29.788.986 | 22,08 |
| Stefano Achermann | Italiana | 7.771.132 | 5,76 |
| Carlo Achermann | Italiana | 4.314.108 | 3,20 |
| Flottante | | 47.921.556 | 35,53 |
| 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.

➤ Modello di Business ed aree di attività

Il modello è quello di un'azienda specializzata, costruita attorno a sistemi di competenze tematiche di business, funzionali o di processo:

- il **Business Consulting** focalizzato sulla creazione di valore che deriva dalla capacità di implementare strategie di business o realizzare rilevanti programmi di cambiamento. Competenze specialistiche sono state sviluppate sui sistemi di pagamento, sulle metodologie di planning & control, sulla gestione delle attività di "compliance", sui sistemi di sintesi, sui processi di finanza ed asset management;
- nell'area **IT Services** la conoscenza del business si accoppia con soluzioni tecnologiche, prodotti e piattaforme dando vita a società tematiche costruite intorno ad asset leader di segmento o a gruppi di lavoro ad elevata specializzazione;
- nel **Process & Document Management** la competenza funzionale viene declinata nella proposta di gestione in outsourcing di fasi di processo specialistiche (gestione dei pagamenti tramite assegno, bonifici, effetti, gestione della posta) o in soluzioni innovative per la gestione dei processi documentali.



Business Consulting

| | |
|--------------------------------|---|
| Società Operative | Be Consulting S.p.A., To See S.r.l. e Bluerock Ltd, Be Ukraine, Be Poland |
| Dimensioni | 267 addetti al 30.09.2013 |
| Settori di Attività prevalenti | Banking, Insurance |
| Fatturato della Linea | 25,9 milioni di Euro al 31.12.2012; 25,7 al 30.09.2013 |
| Sedi operative | Roma, Milano, Londra, Kiev, Varsavia. |
| Specializzazione | Consulenza Sistemi di pagamento e Monetica, Compliance, Programmi di Integrazione, Impatti organizzativi di operazioni straordinarie, Planning & Control, Organizzazione, Sistemi di Sintesi, Risk Management ed Antifrode. |

IT Services

| | |
|--------------------------------|--|
| Società Operative | Be Solutions S.p.A. e Alix S.p.A. |
| Dimensioni | 260 addetti al 30.09.2013 |
| Settori di Attività prevalenti | Banking, Insurance, Utilities |
| Fatturato della Linea | 31,2 milioni di Euro al 31.12.2012; 21,4 al 30.09.2013 |
| Sedi operative | Roma, Milano, Torino |
| Soluzioni e prodotti | Gestionali per Compagnie Vita e Danni, Soluzioni e sistemi per le Utilities, System Integration in ambito Finanza/ Sistemi di Pagamento e Monetica, Soluzioni per la Video Sorveglianza e per la produzione fotovoltaica di energia. |

Process & Document Management

| | |
|--------------------------------|--|
| Società Operative | Be Operations S.p.A. |
| Dimensioni | 295 addetti al 30.09.2013 |
| Settori di Attività prevalenti | Banking, Industria, Utilities |
| Fatturato della Linea | 16,8 milioni di Euro al 31.12.2012; 7,9 al 30.09.2013 |
| Sedi operative | Roma, Milano, Spoleto, Pontinia |
| Soluzioni e prodotti | Gestione Documentale, Back Office Sistemi di Pagamento, Tesoreria, Conservazione Sostitutiva, Gestione Mail Room, Prodotti Software per il Document Management e piattaforme di dematerializzazione. |

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

A) Settore 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. Systemically Important Financial Institutions (SIFI)) nella loro creazione di valore con particolare attenzione ai cambiamenti che interessano il business, le piattaforme informatiche e i processi aziendali. Be S.p.A. possiede il 100% del capitale sociale 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; To See è detenuta al 51% da Be Consulting - a cui è riconosciuto un diritto di opzione sul restante capitale sociale da esercitare entro il 2014.
- **Bluerock Consulting Ltd.** Ha sede a Londra e *branch* operativa in Italia. 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 Think, Solve & Execute, 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. con un capitale sociale pari a 1.900 Euro.
- **Be Poland Think, Solve & 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 con un capitale sociale pari a 1.200 Euro. La costituzione di queste due nuove società (Be Ukraine e Be Poland) si inserisce nel progetto di espansione nella "Central Eastern Europe" dell'attività del Gruppo "Be" sia per supportare la crescita dei principali clienti già acquisiti nonché di aumentare la penetrazione su altri Istituti Finanziari europei.

Le società del Gruppo sopra elencate nel loro insieme costituiscono un polo di consulenza di 267 dipendenti, operante 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*.

B) Settore IT Consulting

Be Solutions S.p.A. costituisce nel suo insieme un polo di servizi informatici di 260 dipendenti ed opera attraverso tre linee di *business*:

- *Enterprise Governance Unit.* Servizi professionali per la gestione dei dati dell'azienda a fini di analisi, monitoraggio e controllo della gestione (cosiddetto "*data warehousing*"); in quest'area il Gruppo ha sviluppato competenze su alcune delle maggiori soluzioni e principali prodotti/sistemi di mercato (tra cui: Teradata, Business Object, Microstrategy, Cognos, Oracle);
- Soluzioni informatiche e sistemi per il settore delle assicurazioni con riferimento sia al settore delle polizze ramo vita che a quelle ramo danni; il Gruppo ha acquisito nel 2008 la soluzione informatica "Univero" con la quale serve alcuni dei maggiori operatori del mercato nel segmento della cosiddetta Bancassurance;
- *Utilities & Other Industries Unit.* Servizi professionali a supporto dei servizi di fatturazione dei principali operatori del mercato energetico.

Nel corso del 2012 sono stati raggiunti accordi di partnership con Oracle ed IBM, tra i principali solution providers di *software* informatici dedicati alla business intelligence. Le partnership riguardano la possibilità di rivendita del software a catalogo, accesso a percorsi di formazione e certificazione delle risorse nonché aggiornamento professionale sui principali sviluppi dell'offerta di settore dei due "*providers*".

La partnership riguarda l'intero portfolio di offerta delle due aziende e non necessariamente il solo segmento dell'"*enterprise datawarehouse*".

Be Solutions controlla infine la totalità del capitale della società Alix Italia S.r.l. che al momento ha operatività limitata essendo stato il business trasferito alle società controllante. E' previsto che Alix sia destinata allo sviluppo di servizi professionali specializzati nel mondo IT intendendo per tali la messa a disposizione di professionalità con competenze generiche di programmazione sui principali linguaggi di sviluppo.

C) Settore Operations

Il Gruppo opera nel Settore Operations attraverso la società controllata Be Operations con sede a Roma, detenuta al 91,67% da Be S.p.A (66,67% al 30 giugno 2013).

In considerazione delle mutate esigenze degli operatori appartenenti ai mercati di riferimento, l'offerta ha subito una progressiva evoluzione, passando dalla fornitura di singoli servizi inseriti nell'ambito di un più complesso processo produttivo (cd. "Document Management Outsourcing" o "DMO") alla gestione in *outsourcing* dell'intero processo e delle applicazioni tecnologiche per conto dei clienti (cd. "Business Process Outsourcing" o "BPO"). Tale processo evolutivo ha condotto la società a poter offrire ai propri clienti un servizio completo di esternalizzazione dei processi operativi, utilizzando le nuove tecnologie per la distribuzione e gestione delle informazioni.

La *mission* della società Be Operations è quindi quella di permettere ai propri clienti di concentrarsi sul proprio *core business* e di raggiungere il vantaggio competitivo grazie alla "gestione strategica della conoscenza", garantendo agli stessi una piattaforma unica per la gestione e il coordinamento dei contenuti e delle informazioni associate ai processi di *business*.

La caratteristica dei processi operativi forniti dal Gruppo è data dalla capacità degli stessi di offrire qualità, affidabilità e conoscenza delle piattaforme tecnologiche di supporto all'intera catena del valore. In particolare le principali attività sono:

- "*Business Process Outsourcing*", servizi di 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 - *i.e.* lavorazioni per la gestione del conto energia per il settore del fotovoltaico);
- "*Value Added Services*", soluzioni innovative miranti a risolvere specifici problemi attraverso nuovi modelli di servizio da offrire al mercato (*i.e.* soluzioni avanzate per il *fraud management*);
- "Lavorazioni specializzate di *Back Office*" per conto dei clienti quali ad esempio il ciclo documentale necessario al trattamento degli assegni, degli effetti, di particolari aspetti dell'attività di *compliance* delle Istituzioni Finanziarie ed a supporto dell'erogazione del credito.

Negli ultimi 24 mesi si rileva una sempre maggiore convergenza delle lavorazioni verso una più spinta integrazione tra soluzioni ICT e lavorazioni di back office. La natura stessa del business è in forte trasformazione.

La linea Operations conta 295 dipendenti e sedi a Roma, Milano, Pontinia, Spoleto.

➤ Criteri di redazione

Il Resoconto Intermedio di Gestione al 30 settembre 2013, 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 economiche sono fornite prima del calcolo delle imposte con riguardo ai primi nove mesi degli esercizi 2013 e 2012, nonché al terzo trimestre dei due rispettivi esercizi di riferimento. Le informazioni patrimoniali sono fornite con riferimento al 30 settembre 2013 e al 31 dicembre 2012.

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 30 settembre 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

Rispetto al 30 settembre 2012 l'area di consolidamento risulta variata a seguito dei seguenti eventi:

- **Be Ukraine Think, Solve & Execute, 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. con un capitale sociale pari a 1.900 Euro;
- **Be Poland Think, Solve & 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 con un capitale sociale pari a 1.200 Euro;
- **Be Operations Execute Manage & Perform S.p.A..** Con l'obiettivo di avviare una più generale rifocalizzazione dell'offerta del Gruppo sul segmento IT Consulting in data 31 luglio 2013 la Capogruppo Be S.p.A ha perfezionato l'acquisto di un ulteriore quota pari al 25% del capitale sociale della controllata Be Operations mediante girata dei certificati rappresentativi delle rispettive partecipazioni, come di seguito dettagliato:
 - n.45.903 azioni rappresentative del 13,04% del capitale sociale detenute da Intesa San Paolo S.p.A.;
 - n.42.075 azioni rappresentative del 11,96% del capitale sociale detenute da Casse di Risparmio dell'Umbria S.p.A (facente parte del Gruppo Intesa San Paolo).

Pertanto al 30 settembre 2013 la Capogruppo detiene il 91,67% del capitale sociale di Be Operations S.p.A., rispetto al 66,67% detenuto al 30 settembre 2012.

Si ricorda inoltre che la società Praxis Business Solutions S.r.l., già in liquidazione, controllata da Be Solutions S.p.A., è stata cancellata dal registro imprese in data 21 gennaio 2013.

Valutazioni discrezionali e stime contabili significative

Il Resoconto Intermedio di Gestione al 30 settembre 2013 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.

➤ Osservazioni degli amministratori sull'andamento della gestione

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* (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 62,9 milioni, in crescita del 8,0% rispetto al 30 settembre 2012 (Euro 58,3 milioni); la variazione positiva è attribuibile alla forte crescita nel *Business Consulting*, che compensa la diminuzione dei ricavi registrata nei settori *Process & Document Management* e nell'*IT Services*. Risultano iscritti ricavi per *Purchase Price Allocation* per Euro 5,5 milioni circa, derivanti dall'operazione nella *Central Eastern Europe*.

I Costi Operativi al 30 settembre 2013 presentano un incremento di Euro 3,1 milioni circa (+6%) rispetto al 30 settembre 2012, in particolare:

- i costi per servizi presentano un incremento pari a circa Euro 0,3 milioni (+1,4%);
- il costo del personale presenta un incremento pari a circa Euro 1,5 milioni (+5,0%);
- gli altri costi presentano un incremento di circa Euro 1,3 milioni.

Il **margin operativo lordo (EBITDA)** è pari a Euro 8,1 milioni, in crescita del 23,4% rispetto al 30 settembre 2012 (Euro 6,6 milioni). L'*Ebitda Margin* (rapporto tra EBITDA ed il valore della produzione) si attesta al 12,9%, in netto miglioramento rispetto al 30 settembre 2012 (11,3%).

Il **margin operativo netto (EBIT)**, pari a Euro 3,1 milioni, segna un decremento pari al 15,8% rispetto a Euro 3,7 milioni del 30 settembre 2012, dopo ammortamenti e accantonamenti per Euro 5,0 milioni (Euro 2,9 milioni al 30 settembre 2012).

L'**utile ante imposte** è pari a Euro 1,6 milioni, sostanzialmente identico rispetto all'utile ante imposte al 30 settembre 2012; gli oneri finanziari netti risultano pari a Euro 1,75 milioni, rispetto a Euro 2,0 milioni al 30 settembre 2012.

Al 30 settembre 2013 non risulta alcun effetto economico derivante dalle “attività destinate alla dismissione”, analogamente al 30 settembre 2012.

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

Risultati per settori di attività ed analisi del valore della produzione

Di seguito si rappresentano le situazioni economiche del Gruppo relative al 30 settembre 2013 ed al 30 settembre 2012, distinte in attività in funzionamento e attività in dismissione.

Si evidenzia che nel corso del 2012 si è concretizzato il processo di riorganizzazione societaria che ha delineato tre settori operativi specializzati per tipologia di attività; le attività svolte nei settori risultano quindi:

a) attività in funzionamento:

- **Process & Document Management:** rappresentano le attività relative alla gestione in outsourcing di interi processi amministrativi, la gestione di uffici back office per banche e pubbliche amministrazioni, le attività di help desk management;
- **Business Consulting:** rappresentano le attività di consulenza direzionale cross Market, attività di consulenza svolte nell'ambito dei sistemi della finanza e consulenza sui sistemi di governo aziendale svolti da Be Consulting S.p.A.;
- **IT Services:** servizi di Information Technology per il mondo assicurativo e bancario (ramo danni e ramo vita), riferibili alla controllata Be Solutions S.p.A e per le aziende appartenenti ad altri settori diversi.

b) attività in dismissione:

- Al 30 settembre 2013 non risultano attività in dismissione.

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

| | Consul. | BPO/ DMO | IT Services | Corporate | Altre (A&B) | Attività destinate alla dismiss. | Rettifiche di cons. | Utile (perdita) pertinenza di terzi | Totale |
|--------------------------------|---------------|--------------|----------------|------------|----------------|---|------------------------|--|---------------|
| Ricavi operativi | 25.745 | 7.895 | 21.373 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 55.017 |
| Altri ricavi | 5.967 | 597 | 1.113 | 232 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7.909 |
| Valore della Produzione | 31.712 | 8.492 | 22.486 | 232 | 4 | 0 | 0 | 0 | 62.926 |
| Risultato Operativo | 10.157 | (1.820) | 2.477 | (2.679) | (34) | 0 | (5) | 0 | 8.096 |
| Oneri finanziari netti | (486) | (644) | (676) | 1.515 | 85 | 0 | (1.545) | 0 | (1.750) |
| Risultato di periodo | 8.886 | (3.230) | (660) | (1.404) | 51 | 0 | (1.788) | (264) | 1.591 |

Segmentazione in base ai settori operativi 1 gennaio 2012 – 30 settembre 2012

| | Consul. | BPO/ DMO | IT Services | Corporate | Altre (A&B) | Attività destinate alla dismiss. | Rettifiche di cons. | Utile (perdita) pertinenza di terzi | Totale |
|--------------------------------|---------------|---------------|----------------|------------|----------------|---|------------------------|--|---------------|
| Ricavi operativi | 18.028 | 13.331 | 22.426 | 0 | 685 | 0 | 0 | 0 | 54.470 |
| Altri ricavi | 447 | 1.141 | 1.778 | 448 | 7 | 0 | 0 | 0 | 3.821 |
| Valore della Produzione | 18.475 | 14.472 | 24.204 | 448 | 692 | 0 | 0 | 0 | 58.291 |
| Risultato Operativo | 3.482 | 885 | 2.328 | (747) | 615 | 0 | 0 | 0 | 6.563 |
| Oneri finanziari netti | (309) | (347) | (803) | (612) | 59 | 0 | (7) | 0 | (2.018) |
| Risultato di periodo | 2.828 | (64) | 291 | (1.394) | 637 | 0 | (730) | 33 | 1.601 |

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

- nel settore *Consulting*, l'aumento dei ricavi operativi registrato al 30 settembre 2013, pari al 42,8% rispetto al 30 settembre 2012, è sostanzialmente attribuibile al maggior lavorato sui clienti storici con i quali si sono definiti accordi quadro con volumi garantiti. Nell'analisi per singole società possiamo evidenziare che, mentre per Bluerock e 2C i ricavi sono sostanzialmente invariati anno su anno, l'incremento è dovuto ai maggiori ricavi della controllata Be Consulting;
- tra gli altri ricavi significativa è la componente derivante dalla *Price Purchase Allocation* dell'operazione di business combination effettuata nella CEE con un primario Istituto di Credito Internazionale;
- le attività ICT presentano una diminuzione dei ricavi operativi del 4,7%;

- le attività di *Process & Document Management* (a “basso valore aggiunto”) registrano una diminuzione dei ricavi operativi pari a circa il 40,8%.

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

| Valore della Produzione per clientela | 30.09.2013 | % | 30.09.2012 | % | Δ Y/Y (%) |
|---------------------------------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
| Banche | 40,0 | 63,6% | 36,9 | 58,7% | 8,4% |
| Assicurazioni | 12,6 | 20,0% | 10,6 | 16,9% | 18,5% |
| Industria | 9,8 | 15,6% | 13,6 | 21,7% | (27,8%) |
| Pubblica Amministrazione | 0,5 | 0,7% | 0,9 | 1,5% | (50,5%) |
| Altro | 0,0 | 0,0% | 0,8 | 1,3% | (100,0%) |
| TOTALE | 62,9 | 100,0% | 58,3 | 100,0% | 7,9% |

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

Personale

I dipendenti complessivi del Gruppo “Be” al 30 settembre 2013 risultano pari a n. 851.

La tabella seguente espone, suddivisi per settore di attività, i dipendenti del Gruppo “Be” alla data del 30 settembre 2013:

| Settore Attività | Numero Dipendenti |
|---------------------------------|-------------------|
| Consulting | 267 |
| I.T.Service | 260 |
| Process and Document Management | 295 |
| Holding | 29 |
| Totale | 851 |

Analisi patrimoniale e finanziaria

| Situazione Patrimoniale – Finanziaria Consolidata | 30.09.2013 | 31.12.2012 riesposto* | 31.12.2012 pubblicato | Variazione | Δ Y/Y (%) |
|---|----------------|-----------------------|-----------------------|----------------|----------------|
| <i>Euro/000</i> | | | | | |
| Totale Attività non correnti | 82.866 | 75.639 | 75.639 | 7.227 | 9,6% |
| Totale Attività correnti | 32.927 | 37.229 | 37.229 | (4.302) | (11,6%) |
| Totale Attività destinate alla vendita | 0 | 0 | 0 | 0 | n.a. |
| Totale Attività | 115.793 | 112.869 | 112.869 | 2.925 | 2,6% |
| Totale Patrimonio Netto | 46.886 | 33.998 | 34.441 | 12.888 | 37,9% |
| - di cui Patrimonio di terzi | 242 | 1.236 | 1.280 | (994) | (80,4%) |
| Totale Passività non correnti | 24.870 | 22.681 | 22.237 | 2.189 | 9,7% |
| Totale Passività correnti | 44.038 | 56.190 | 56.190 | (12.152) | (21,6%) |
| Totale Passività destinate alla vendita | 0 | 0 | 0 | 0 | n.a. |
| Totale Passività | 68.907 | 78.871 | 78.427 | (9.963) | (12,6%) |
| Totale Passivo | 115.793 | 112.869 | 112.869 | 2.925 | 2,6% |

* A seguito dell'adozione dal 1° Gennaio 2013 (in modo retrospettivo) dell'emendamento allo IAS 19 – Benefici ai dipendenti, i valori della situazione patrimoniale-finanziaria al 31 dicembre 2012 e 2011 riportati a titolo comparativo sono stati rideterminati coerentemente così come previsto dallo IAS 1. Per ulteriori dettagli circa il relativo impatto si rinvia al paragrafo “Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS applicabili dal 1 gennaio 2013.

L'incremento del Patrimonio Netto al 30 settembre 2013 rispetto al 31 dicembre 2012, pari a circa Euro 12,888 milioni, deriva per 1,591 milioni dall'utile di periodo e per 11,297 milioni dall'effetto combinato dell'integrale sottoscrizione da parte dei soci della capogruppo dell'aumento di Capitale deliberato dall'Assemblea del 17 luglio 2012 per complessivi Euro 12,5 milioni circa e degli effetti sul Patrimonio netto dell'acquisizione della 25% del capitale sociale della Be Operations.

Indebitamento finanziario netto

L'**indebitamento finanziario netto** al 30 settembre 2013 è pari a Euro 26,36 milioni, con un miglioramento di circa Euro 5,25 milioni rispetto al 31 dicembre 2012 (Euro 31,61 milioni). Tale risultato positivo è conseguente alla differenza tra gli investimenti effettuati per 11,6 milioni (comprensivi dell'effetto della P.P.A), l'effetto netto sul Patrimonio netto pari ad Euro 11,3 (di cui Euro 12,5 milioni derivanti dall'Aumento di Capitale), e il positivo effetto dell'autofinanziamento e del circolante, per Euro 5,55 milioni.

| Posizione finanziaria netta consolidata | 30.09.2013 | 31.12.2012 | Variazione | $\Delta Y/Y$ (%) |
|--|-----------------|-----------------|----------------|---------------------|
| <i>Euro/000</i> | | | | |
| Cassa e liquidità bancaria | 2.959 | 1.363 | 1.596 | 117,1% |
| A Liquidità | 2.959 | 1.363 | 1.596 | 117,1% |
| B Crediti finanziari correnti | 554 | 8.020 | (7.467) | (93,1%) |
| Debiti bancari correnti | (11.679) | (12.319) | 640 | (5,2%) |
| Quota corrente indebitamento a m/l termine | (5.129) | (8.490) | 3.361 | (39,6%) |
| Altri debiti finanziari correnti | (361) | (7.532) | 7.171 | (95,2%) |
| C Indebitamento finanziario corrente | (17.169) | (28.341) | 11.171 | (39,4%) |
| D Indebitamento finanziario corrente netto (A+B+C) | (13.656) | (18.957) | 5.301 | (28,0%) |
| Debiti bancari non correnti | (12.181) | (12.309) | 128 | (1,0%) |
| Altri debiti finanziari non correnti | (179) | 0 | (179) | n.a. |
| E Indebitamento finanziario netto non corrente | (12.360) | (12.309) | (50) | 0,4% |
| F Impegni finanziari per nuovi acquisti di partecipazioni | (340) | (340) | 0 | 0,0% |
| G Posizione finanziaria netta (D+E+F) | (26.356) | (31.607) | 5.251 | (16,6%) |

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

- i crediti finanziari per Euro 0,5 milioni si riferiscono principalmente a crediti verso le società di factoring relativi a cessioni effettuate entro il 30 settembre 2013, la cui erogazione risulta effettuata successivamente a detta data;
- i debiti “bancari correnti” si attestano ad Euro 11,7 milioni e si riferiscono quanto a 9,8 milioni ad utilizzi di fidi a breve, a fronte di linee di credito “a breve” per 18,6 milioni di euro, nonché per 1,9 milioni di Euro per anticipo contratti;
- la parte corrente dell'indebitamento bancario, pari a circa Euro 5,1 milioni, espone principalmente l'ammontare dei finanziamenti da rimborsare entro 12 mesi nonché agli effetti dell'operazione di swap di “copertura tasso” per il finanziamento ottenuto da Bnl;
- i debiti “verso altri finanziatori correnti” pari ad Euro 0,36 milioni si riferiscono a rate di leasing finanziari da corrispondere entro 12 mesi;
- i debiti bancari “non correnti”, pari ad Euro 12,2 milioni, sono relativi alle quote di finanziamento a medio termine da rimborsare;

- i debiti “verso altri finanziatori non correnti” pari a Euro 0,2 milioni si riferiscono alle rate dei leasing finanziari da corrispondere oltre 12 mesi;
- gli impegni finanziari per “*put & call*” si riferiscono alla stima del debito teorico residuo per l’esercizio dell’opzione in oggetto per l’acquisto del 49% delle quote di To See S.r.l.

Di seguito si riporta il dettaglio dei finanziamenti a medio termine in corso al 30 settembre 2013 (*valori espressi in migliaia di Euro*):

| Istituto di credito | Scadenza | SALDO AL 30.09.2013 | < 1 ANNO | >1<2 ANNI | >2<3 ANNI | >3<4 ANNI | >4 ANNI |
|--------------------------------------|----------|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| GE Capital | 2014 | 427 | 427 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| GE Capital | 2014 | 1.872 | 1.872 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| GE Capital | 2015 | 2.777 | 301 | 2.475 | 0 | 0 | 0 |
| TOTALE GE Capital | | 5.075 | 2.600 | 2.475 | 0 | 0 | 0 |
| Intesa San Paolo (nuovo finanziaam.) | 2017 | 3.938 | 1.125 | 1.125 | 1.125 | 563 | 0 |
| TOTALE INTESA SAN PAOLO | | 3.938 | 1.125 | 1.125 | 1.125 | 563 | 0 |
| BNL – BNP PARIBAS | 2017 | 3.500 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 500 | 0 |
| Mediocredito Centrale | 2015 | 697 | 347 | 350 | 0 | 0 | 0 |
| Unicredit | 2018 | 4.100 | 0 | 1.025 | 1.025 | 1.025 | 1.025 |
| TOTALE ALTRI FINANZIAMENTI | | 8.297 | 1.347 | 2.375 | 2.025 | 1.525 | 1.025 |
| TOTALE FINANZIAMENTI | | 17.309 | 5.072 | 5.975 | 3.150 | 2.088 | 1.025 |

Si evidenzia che nel corso del 2013 la Capogruppo ha:

- sottoscritto un nuovo contratto di finanziamento con Unicredit per Euro 4,1 milioni;
- ottenuto un finanziamento “a breve” da Unicredit Factoring per Euro 2 milioni.

Nei primi nove mesi dell’esercizio il Gruppo ha provveduto a rimborsare le rate dei seguenti finanziamenti:

- Euro 4,2 milioni ad Intesa San Paolo relativi al rimborso del debito residuo del finanziamento erogato per l’acquisto di Be Solutions (ex Universo Servizi);
- Euro 0,56 milioni relativi alla prima rata del nuovo finanziamento Intesa San Paolo;
- Euro 1,95 milioni relativi al finanziamento con GE Capital;
- Euro 0,50 milioni relativi al finanziamento con BNL – BNP Paribas;
- Euro 0,34 milioni relativi al finanziamento con Mediocredito Centrale.

Investimenti e Attivita’ di ricerca e sviluppo

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

| Investimenti | Q3 2013 | Q3 2012 | $\Delta Y/Y$ (%) | 30.09.2013 | 30.09.2012 | $\Delta Y/Y$ (%) |
|---|------------|------------|---------------------|---------------|--------------|---------------------|
| Euro/000 | | | | | | |
| <u>Investimenti (disinvestimenti) lordi</u> | | | | | | |
| <u>in:</u> | | | | | | |
| Immobilizzazioni Immateriali | 444 | 405 | 0 | 11.491 | 1.718 | 568,9% |
| Immobili, Impianti e macchinari | 5 | 0 | n.a. | 88 | (507) | (117,3%) |
| Totale | 449 | 405 | | 11.579 | 1.211 | |

Al 30 settembre 2013 gli investimenti nel corso dell'anno in corso si riferiscono principalmente a:

- per Euro 4 milioni all'investimento relativo all'acquisto della piattaforma tecnologica e relativi diritti, al fine di poter sviluppare i servizi di *Consulting* e I.T. per la clientela bancaria in Ucraina;
- per Euro 5,5 milioni alla *Purchase Price Allocations* relativa a contratti acquisiti;
- per Euro 0,65 milione all'acquisizione di licenze, finanziate con un contratto di leasing;
- per Euro 0,44 riguardanti immobilizzazioni in corso su progetti di sviluppo software.

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 IT, di cui Be Solutions S.p.A. è proprietaria, per la gestione dei portafogli assicurativi Vita e Danni dei suoi clienti;
- nello sviluppo dei servizi DMO e BPO, in relazione a cui il Gruppo ha effettuato investimenti finalizzati principalmente a sviluppare e/o acquisire piattaforme tecnologiche per l'erogazione dei propri servizi.

Il Gruppo "Be" proseguirà nel corso del 2013-2015 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".

| Capitale circolante netto consolidato | 30.09.2013 | 31.12.2012 | Variazione | $\Delta Y/Y$ (%) |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|--|
| <i>Euro/000</i> | | | | |
| Rimanenze | 249 | 163 | 87 | 53,4% |
| Crediti commerciali | 26.474 | 26.151 | 324 | 1,2% |
| Debiti commerciali | (9.109) | (9.283) | 175 | (1,9%) |
| Capitale circolante netto operativo (CCN*) | 17.615 | 17.030 | 585 | 3,4% |
| Altri crediti a breve | 2.690 | 1.532 | 1.158 | 75,6% |
| Altre passività a breve | (17.760) | (18.566) | 806 | (4,3)% |
| Capitale circolante netto (CCN) | 2.546 | (4) | 2.549 | n.a |

➤ Piano Industriale 2013- 2015

Il Consiglio di Amministrazione di Be S.p.A. in data 12 marzo 2013 ha approvato l'aggiornamento del Piano Industriale 2013–2015 che tiene conto del nuovo assetto organizzativo che conferma una Capogruppo non operativa e tre linee di business specializzate per tipologia di attività:

- il **Business Consulting** focalizzato sulla creazione di valore che deriva dalla capacità di implementare strategie di business o realizzare rilevanti programmi di cambiamento;
- **gli IT Services**, dove la conoscenza del business si accoppia con soluzioni tecnologiche, prodotti e piattaforme dando vita a società tematiche costruite intorno ad asset leader di segmento o a gruppi di lavoro ad elevata specializzazione;
- il **Business Process Management** dove la competenza funzionale viene declinata nella proposta di gestione in outsourcing di fasi di processo specialistiche o in soluzioni innovative per la gestione dei processi documentali.

Nello sviluppo del Piano si è teso a valorizzare la crescita interna di ciascuna linea di business avendo cura nel realizzare gli sforzi in capitale umano, conoscenze e piattaforme avviate nel corso degli ultimi tre anni.

A. IL BUSINESS CONSULTING

La crescita della produzione avverrà sia attraverso iniziative di ampliamento della base clienti, non solo domestica ma anche e soprattutto internazionale, che di estensione e crescente specializzazione del proprio portafoglio di offerta nel settore dei "*Financial Services*".

In particolare la missione è quella di essere nel corso del tempo sempre più uno dei “consulenti specialistici riconosciuti” dei maggiori Gruppi bancari ed assicurativi europei.

Il percorso per raggiungere questo obiettivo passa per la realizzazione di alcune iniziative strategiche già avviate e da sviluppare nel prossimo triennio:

- creazione di un *player* integrato di dimensione realmente internazionale;
- rafforzamento dei nuclei di competenza specialistica;
- incentivo alla ricerca, alla gestione e sviluppo di talenti
- attenzione alle opportunità di *M&A* di piccole “*consulting boutique*”.

B. GLI IT SERVICES

Be Spa ha costituito uno specifico polo per la gestione dell'*Information Technology*. La strategia è quella di una focalizzazione settoriale su tre mercati - "*Banking, Insurance, Utilities*" - con l'obiettivo di crescere in termini di volumi, competenze specialistiche e posizionamento di mercato.

L'obiettivo è quello di creare strutture agili, molto focalizzate su servizi ad elevato contenuto di specializzazione su piattaforme leader di mercato o su specifici segmenti di competenza. Il "*concept*" è quello dell'azienda in cui ciascuna unità fa premio della specializzazione di settore in termini di conoscenza funzionale, applicativa e di prodotti specifici a supporto del *business*.

C. IL BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

Tradizionalmente il ricorso ai servizi di *Business Process Outsourcing* è stato guidato dalla ricerca della riduzione dei costi tramite l'arbitraggio del costo del lavoro e dalla liberazione di risorse da concentrare su attività proprie e a maggior valore per l'azienda. La combinazione di più fattori quali un'economia turbolenta, nuovi approcci di *delivery*, la presenza di molti *players* sul mercato e una forte pressione sui prezzi ha fortemente influenzato il mercato del *Business Process Outsourcing* mondiale degli ultimi anni, specialmente a riguardo dei servizi tradizionali di commodity e i servizi di BPO generici orizzontali.

Nel contesto attuale di lenta ripresa dalla recessione economica, ancorché il controllo dei costi sia ancora fattore molto rilevante molte aziende tendono a perseguire politiche di “*insourcing*” stante la forte capacità

operativa che si trova al loro interno. La sfida per gli operatori di settore è nella ricerca di nuovi modi di incrementare il valore attraverso la trasformazione delle “*operations*” con ciò fornendo alle aziende nuove “*capabilities*” per trasformare agilmente il proprio business e competere su mercati sempre più difficili

In generale i servizi specifici verticali di BPO prospettano per il futuro diverse e importanti opportunità di mercato soprattutto nei domini dove i servizi di BPO e i servizi IT possono essere forniti insieme in una offerta integrata. La specializzazione di *industry* si rileva pertanto fattore chiave e competitivo nello scenario di mercato nei prossimi anni.

➤ Altre informazioni

Rapporti con parti correlate

Le parti correlate per il Gruppo “Be” al 30 settembre 2013 risultano essere il Gruppo Intesa Sanpaolo, Data Holding 2007 S.r.l., TIP Tamburi Investment Partners S.p.A., Orizzonti Nr, Carlo Achermann e Stefano Achermann.

Inoltre 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 2013 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, si evidenziano crediti commerciali pari ad Euro migliaia 4.287, debiti commerciali pari a complessivi Euro migliaia 137 (nei quali sono ricompresi anche quelli verso la società correlata T.I.P.), il debito per il finanziamento a medio termine pari ad Euro migliaia 3.938. Inoltre tra gli altri debiti vi è il redisuo importo di 743mila euro derivante dall’acquisto della partecipazione pari al 25% della quota di Be Operations S.p.A. detenuta da due diverse banche del Gruppo IntesaSanPaolo. L’acquisto è stato effettuato per un controvalore di 990mila euro. Il prezzo ha tenuto conto anche della dilazione di pagamento.

Per ciò che concerne i rapporti con il Gruppo Intesa Sanpaolo, si segnalano inoltre delle disponibilità liquide della Società presso tale istituto pari ad Euro migliaia 1.800, e degli utilizzi di affidamenti concessi al Gruppo Be pari ad Euro migliaia 2.038. Infine, sempre verso il Gruppo Intesa, nella voce “altri debiti” è contenuto il debito per l’acconto relativo all’accordo Quadro “BEST” pari ad Euro migliaia 4.150

| Natura del rapporto | Be S.P.A. | GRUPPO Be |
|--|----------------|----------------|
| PATRIMONIALE | | |
| Crediti commerciali | | |
| - verso correlate (1) | | 4.287 |
| - verso controllate | 2.810 | |
| Totale crediti commerciali | 2.810 | 4.287 |
| Altri crediti | | |
| - consolidato fiscale di gruppo | 258 | |
| - altri crediti vs controllate entro 12 mesi | 217 | |
| Totale altri crediti | 475 | 0 |
| Debiti commerciali | | |
| - verso correlate (2) | (54) | (137) |
| - verso controllate | 304 | |
| Totale debiti commerciali | 249 | (137) |
| Altri debiti | | |
| - altri debiti verso correlate (8)/(9) | (743) | (4.893) |
| - altri debiti verso controllate | (215) | |
| - consolidato fiscale di gruppo | (607) | |
| Totale altri debiti | (1.565) | (4.893) |
| Crediti e Debiti di natura Finanziaria | | |
| - Finanziamenti da società controllate | (5.241) | |
| - Finanziamenti a società controllate | 15.409 | |
| - Altri crediti di natura finanziaria | | |
| Rapporti verso Istituti di Credito (gruppo Intesa) | | |
| - Disponibilità liquide (3) | 1.773 | 1.800 |
| - Altri crediti finanziari (6) | | 226 |
| - Utilizzi affidamenti bancari (4) | | (2.038) |
| - Debiti per investimenti | | |
| - Debiti per finanziamenti (5) | (3.938) | (3.938) |
| ECONOMICO | | |
| Ricavi | | |
| - verso correlate (gruppo intesa) | | 9.756 |
| - verso controllate | 3.374 | |
| Totale ricavi | 3.374 | 9.756 |
| Costi | | |
| - verso correlate | (56) | (355) |
| - verso controllate | (620) | |
| Totale costi | (676) | (355) |
| Oneri Finanziari Netti v/correlate | (377) | (491) |
| Proventi Finanziari v/controlate (7) | 1.052 | |
| Oneri Finanziari v/controlate | (94) | |
| Totale Oneri Finanziari Netti | 581 | (491) |

(1) i crediti commerciali sono verso il gruppo intesa San Paolo

(2) debiti commerciali verso il Gruppo Intesa Sanpaolo e verso la correlata T.I.P.

(3) rappresentano le disponibilità liquide presso il Gruppo Intesa Sanpaolo

(4) rappresentano gli utilizzi di affidamenti concessi dal Gruppo Intesa Sanpaolo

(5) rappresenta il debito residuo verso Intesa Sanpaolo per il finanziamento concesso nel 2012

(6) trattasi di crediti finanziari per contratti di factoring

(7) interessi di cash pooling al 30/09/13

(8) rappresenta il residuo debito verso il gruppo Intesa per l'acconto relativo all'accordo Quadro "Best"

(9) residuo debito verso il Gruppo Intesa per l'acquisto delle partecipazioni di Be Operations

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.

In linea generale si ritiene che la situazione di tensione finanziaria riscontrata nei precedenti esercizi sia stata superata, a seguito

- dell'accordo di riscadenziamento per il rimborso del debito residuo al precedente esercizio per Euro 7 milioni con Ge Capital Interbanca;
- del finanziamento ottenuto da Intesa Sanpaolo per Euro 4,5 milioni;
- della sottoscrizione di un nuovo contratto di finanziamento con Unicredit per Euro 4,1 milioni;
- del finanziamento “a breve” ottenuto da Unicredit Factoring per Euro 2 milioni;
- dell'aumento di Capitale realizzato integralmente nel corso del 2013 per circa Euro 12,5 milioni.

Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo relativo all’”Indebitamento finanziario netto” del presente resoconto.

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 2013-2015. Il Piano Industriale 2013-2015 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 2013-2015, 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 2013-2015.

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 nella situazione al 30 settembre 2013 nel caso in cui non fosse in grado di sviluppare adeguati flussi di cassa rispetto a quelli attesi e previsti nel Piano 2013-2015.

Rischi connessi al "Contenzioso passivo"

Il Gruppo “Be” è parte di procedimenti promossi davanti a diverse autorità giudiziarie distinguendo tra controversie passive - nelle quali le Società del Gruppo sono state convenute da terzi - e controversie attive promosse dalle stesse Società 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, il Presidente e 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.

Eventi significativi del terzo trimestre 2013

Consob

Nel corso del mese di luglio la Consob ha disposto per il Gruppo "Be" la revoca degli obblighi di integrazione dell'informativa trimestrale ai sensi dell'art. 114 del D. Lgs 58/98. Tali obblighi erano riferiti in particolare all'informativa da rendere nelle rendicontazioni contabili periodiche con informazioni relative ai seguenti parametri: posizione finanziaria netta, posizione debitorie scadute ripartite per natura e connesse eventuali iniziative di reazione dei creditori, rapporti con parti correlate, eventuale mancato rispetto dei *covenants*, dei negative *pledges* e di ogni altra clausola dell'indebitamento del Gruppo, approvazione e/o stato di avanzamento del piano di ristrutturazione del debito e stato di implementazione del Piano Industriale.

Aumento di Capitale

In data 6 febbraio 2013 Consob ha autorizzato la pubblicazione del Prospetto Informativo relativo all'offerta in opzione e all'ammissione alle negoziazioni delle azioni ordinarie di Be S.p.A. rivenienti dall'aumento di capitale a pagamento fino a un massimo di Euro 12.500.000,00 deliberato dall'assemblea straordinaria del 17 luglio 2012.

In data 7 febbraio 2013 il Consiglio di Amministrazione della Società ha deliberato di emettere massime n. 65.719.176 nuove azioni ordinarie prive di valore nominale, aventi le stesse caratteristiche di quelle in circolazione e godimento regolare, da offrire in opzione agli azionisti al prezzo di Euro 0,19 per azione (di cui Euro 0,10 da imputare a capitale ed Euro 0,09 da imputare a sovrapprezzo), per un controvalore complessivo di Euro 12.486.643,44.

Il prezzo di emissione delle nuove azioni è stato determinato dal Consiglio di Amministrazione tenendo conto, tra l'altro, delle condizioni dei mercati finanziari, dell'andamento economico, patrimoniale e finanziario della Società, della prassi di mercato per operazioni similari, nonché dell'andamento delle quotazioni delle azioni della Società, applicando uno sconto nella misura stabilita sulla base delle condizioni di mercato prevalenti. Le azioni

di nuova emissione sono state offerte nel rapporto di opzione di n. 19 nuove azioni ordinarie ogni n. 20 azioni possedute.

Nel primo trimestre 2013 sono state sottoscritte n. 50.061.808 nuove azioni per un controvalore pari ad Euro 9.511.743,52, di cui Euro 5.006.180,80 imputate ad aumento del Capitale Sociale e per la parte restante imputate alla riserva da sovrapprezzo azioni; al 31 marzo 2013 il totale delle azioni in circolazione ammontava a n. 119.239.904.

Nel corso del mese di Giugno 2013 sono state sottoscritte ulteriori n. 5.291.742 nuove azioni, per un controvalore pari ad Euro 1.005.430,98, di cui Euro 529.174,20 imputate a Capitale Sociale; al 30 giugno 2013 il totale delle azioni in circolazione ammontava a n. 124.531.646.

Nel corso del terzo trimestre 2013 sono state sottoscritte ulteriori n.10.365.626 azioni ordinarie per un controvalore pari a Euro 1.969.468,94, di cui Euro 1.036.562,60 imputate a Capitale Sociale; al 30 settembre 2013 le azioni in circolazione ammontano a n. 134.897.272.

In data 3 settembre 2013 Be S.p.A. ha comunicato al mercato la chiusura (anticipata rispetto al termine del 31 dicembre 2013) dell'aumento di capitale deliberato in esecuzione di quanto previsto dall'assemblea straordinaria del 17 luglio 2012; in pari data è stata depositata l'attestazione di avvenuta esecuzione dell'aumento di capitale ai sensi dell'art. 2444 cod. civ. presso il registro delle imprese di Roma.

Pertanto l'aumento di capitale ha comportato l'integrale sottoscrizione delle n. 65.719.176 azioni ordinarie di nuova emissione, ad un prezzo di collocamento fissato in Euro 0,19 per ciascuna nuova azione, di cui 0,10 da imputare a Capitale Sociale, per un controvalore complessivo pari a Euro 12.486.643,44.

Sviluppo del business

In data 1 luglio 2013 la Be S.p.A. ha annunciato che "Intesa Sanpaolo e Be" hanno sottoscritto un impegno per la stipula di un accordo pari a 49,8 milioni di Euro per il periodo 01.07.2013 – 30.06.2016. L'accordo è costituito da una componente ad erogazioni garantita per 24,9 milioni di euro e da una componente ad attivazione opzionale per pari importo. L'accordo prevede il mantenimento della flessibilità di utilizzo sia per le attività informatiche che di consulenza organizzativa, direzionale e di marketing su tutte le società italiane ed estere del Gruppo Intesa Sanpaolo. Intesa Sanpaolo partecipa per il 22,08% al capitale di Be S.p.A..

Detto accordo è di grande significatività per il Gruppo "Be" perché consentirà di consolidare il posizionamento domestico ed è un passo importante sul percorso degli obiettivi fissati nel piano industriale aziendale.

In data 9 Agosto 2013 il gruppo Be ha annunciato che è stato finalizzato, attraverso la controllata Be Solutions Solve, Realize & Control S.p.A., un contratto per la fornitura di servizi nel periodo 2013-2015 con un'importante Compagnia Assicurativa. Il contratto, del valore di 9,8 milioni di euro, riguarda, tra l'altro, la gestione e l'evoluzione della piattaforma applicativa a supporto dell'operatività della Compagnia per l'intero periodo di riferimento.

All'inizio del mese di Agosto si è proceduto ad avviare il riassetto delle partecipazioni minoritarie avviato con il riacquisto delle quote di Intesa SanPaolo (13%), Cassa di Risparmio di Foligno (3,7% Banca del Gruppo IntesaSanPaolo) e Cassa di Risparmio di Spoleto (8,3%, Banca del Gruppo IntesaSanPaolo) in Be Operations Execute, Manage & Perform S.p.A. L'operazione ha obiettivo di avviare una più generale rifocalizzazione dell'offerta del Gruppo sul segmento IT Consulting.

Eventi successivi al 30 Settembre 2013 ed evoluzione prevedibile della gestione

Non si evidenziano eventi significativi successivi alla data del 30 settembre 2013.

I risultati economici al 30 Settembre 2013 dimostrano la bontà delle strategie intraprese impiegate sul nuovo modello di business, in un contesto sfidante caratterizzato dalla crisi dell'economia mondiale in particolare dell'area "Euro". Il miglioramento della BU Consulting, gli importanti accordi di lungo periodo sottoscritti con istituzioni finanziarie italiane di primario standing, unitamente al miglioramento della PFN e al rafforzamento della struttura patrimoniale e finanziaria a seguito del buon esito dell'aumento di capitale deliberato dall'Assemblea del 17 Luglio 2012 costituiscono la base per l'ulteriore sviluppo del Gruppo. Sono state a fine periodo operate manifestazioni di interesse ancora non impegnative per l'acquisto della partecipazione della Banca Popolare di Spoleto in Be Operations Execute, Manage & Perform S.p.A. nella logica del più generale orientamento del Gruppo verso segmenti a maggior valore.

Roma, 14 Novembre 2013

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

➤ Prospetti Contabili**Situazione Patrimoniale-Finanziaria****Conto economico****Prospetto delle variazioni del Patrimonio Netto****Rendiconto finanziario**

Situazione Patrimoniale-Finanziaria (valori espressi in migliaia di Euro)

| | 30.09.2013 | 01.01.2013 Riesposto * | 31.12.2012 Pubblicato |
|---|----------------|---------------------------|--------------------------|
| ATTIVITA' NON CORRENTI | | | |
| Immobil, Impianti e macchinari | 1.655 | 2.240 | 2.240 |
| Avviamento | 52.056 | 52.056 | 52.056 |
| Immobilizzazioni Immateriali | 22.312 | 14.488 | 14.488 |
| Partecipazioni in imprese controllate | 0 | 0 | 0 |
| Partecipazioni in collegate al patrimonio netto | 0 | 0 | 0 |
| Partecipazioni in altre imprese | 8 | 0 | 0 |
| Titoli non correnti | 0 | 0 | 0 |
| Crediti finanziari ed altre attività finanziarie non correnti | 0 | 0 | 0 |
| Crediti ed altre attività non correnti | 1.479 | 1.500 | 1.500 |
| Imposte anticipate | 5.356 | 5.355 | 5.355 |
| Totale attività non correnti | 82.866 | 75.639 | 75.639 |
| ATTIVITA' CORRENTI | | | |
| Rimanenze | 249 | 163 | 163 |
| Crediti commerciali | 26.474 | 26.151 | 26.151 |
| Altre attività e crediti diversi | 2.145 | 1.095 | 1.095 |
| Crediti tributari per imposte dirette | 545 | 437 | 437 |
| Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti | 554 | 8.020 | 8.020 |
| Disponibilità liquide e mezzi equivalenti | 2.959 | 1.363 | 1.363 |
| Totale attività correnti | 32.927 | 37.229 | 37.229 |
| Attività destinate alla dismissione | 0 | 0 | 0 |
| Totale attività destinate alla dismissione | 0 | 0 | 0 |
| TOTALE ATTIVITA' | 115.793 | 112.869 | 112.869 |
| PATRIMONIO NETTO | | | |
| Capitale Sociale | 27.109 | 20.537 | 20.537 |
| Riserve | 17.943 | 11.537 | 11.936 |
| Utile (perdita) complessivo del periodo | 1.591 | 688 | 688 |
| Patrimonio netto di Gruppo | 46.664 | 32.762 | 33.162 |
| Di spettanza di terzi: | | | |
| Capitale e riserve | 506 | 1.470 | 1.514 |
| Utile (perdita) del periodo | (264) | (234) | (234) |
| Patrimonio netto di terzi | 242 | 1.236 | 1.280 |
| TOTALE PATRIMONIO NETTO | 46.886 | 33.998 | 34.441 |
| PASSIVITA' NON CORRENTI | | | |
| Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti | 12.360 | 12.309 | 12.309 |
| Fondo rischi | 1.312 | 0 | 0 |
| Benefici verso dipendenti (TFR) | 5.530 | 5.745 | 5.133 |
| Imposte differite | 3.739 | 3.730 | 3.898 |
| Passività finanziarie non correnti per Put & Call | 340 | 340 | 340 |
| Altre passività non correnti | 1.590 | 556 | 556 |
| Totale Passività non correnti | 24.870 | 22.681 | 22.237 |
| PASSIVITA' CORRENTI | | | |
| Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti | 17.169 | 28.341 | 28.341 |
| Debiti commerciali | 9.109 | 9.283 | 15.311 |
| Fondi rischi correnti | 16 | 2.141 | 2.141 |
| Debiti tributari | 0 | 593 | 593 |
| Altre passività e debiti diversi | 17.743 | 15.832 | 9.805 |
| Totale Passività correnti | 44.038 | 56.190 | 56.190 |
| Passività destinate alla dismissione | 0 | 0 | 0 |
| Totale Passività destinate alla dismissione | 0 | 0 | 0 |
| TOTALE PASSIVITA' | 68.907 | 78.871 | 78.427 |
| TOTALE PATRIMONIO E PASSIVITA' | 115.793 | 112.869 | 112.869 |

* A seguito dell'adozione dal 1° Gennaio 2013 (in modo retrospettivo) dell'emendamento allo IAS 19 – Benefici ai dipendenti, i valori della situazione patrimoniale-finanziaria al 31 dicembre 2012 e 2011 riportati a titolo comparativo sono stati rideterminati coerentemente così come previsto dallo IAS 1. Per ulteriori dettagli circa il relativo impatto si rinvia al paragrafo "Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni IFRS applicabili dal 1 gennaio 2013".

Conto economico (valori espressi in migliaia di Euro)

| | Dati trimestrali | | | | Dati progressivi | | | |
|--|------------------|---------------|--------------|-------------------|------------------|---------------|--------------|-------------------|
| | Q3 2013 | Q3 2012 | Variazione | Variazione (%) | 30.09.13 | 30.09.12 | Variazione | Variazione (%) |
| <i>Euro/000</i> | | | | | | | | |
| Ricavi Operativi | 17.546 | 17.546 | 0 | 0,0% | 55.017 | 54.470 | 547 | 1,0% |
| Altri Ricavi | 747 | 1.060 | (313) | (29,5%) | 7.909 | 3.821 | 4.088 | 107,0% |
| Totale Ricavi | 18.294 | 18.606 | (312) | (1,7%) | 62.926 | 58.291 | 4.635 | 8,0% |
| Costi per materie prime e materiali di consumo | 83 | 0 | 83 | n.a. | (231) | (501) | 269 | (53,8%) |
| Spese per servizi e utilizzo beni di terzi | (6.708) | (7.006) | 298 | (4,3%) | (21.263) | (20.971) | (292) | 1,4% |
| Costi del personale | (9.421) | (9.288) | (133) | 1,4% | (31.201) | (29.729) | (1.472) | 5,0% |
| Altri costi | (238) | (95) | (143) | 150,5% | (2.134) | (527) | (1.607) | 305,2% |
| Margine Operativo Lordo (EBITDA) | 2.009 | 2.217 | (208) | (9,4%) | 8.096 | 6.563 | 1.533 | 23,4% |
| Ammortamenti | (1.606) | (973) | (633) | 65,1% | (4.340) | (2.906) | (1.433) | 49,3% |
| Svalutazioni e accantonamenti | (2) | 0 | (2) | n.a. | (679) | (4) | (675) | 18037,7% |
| Risultato (perdita) Operativo (EBIT) | 401 | 1.244 | (843) | (67,8%) | 3.077 | 3.653 | (575) | (15,8%) |
| Proventi ed oneri finanziari netti | (534) | (673) | 139 | (20,7%) | (1.750) | (2.018) | 268 | (13,3%) |
| Ret. valore attività finanziarie | 0 | 0 | 0 | n.a. | 0 | 0 | 0 | n.a. |
| Risultato (perdita) ante imposte in funzionamento | (132) | 571 | (703) | (123,2%) | 1.327 | 1.635 | (308) | (18,8%) |
| Risultato attività destinate alla dismissione | 0 | 0 | 0 | n.a. | 0 | 0 | 0 | n.a. |
| Utile (perdita) del periodo inclusa la quota di terzi | (132) | 571 | (703) | (123,2%) | 1.327 | 1.635 | (308) | (18,8%) |
| Risultato di pertinenza di terzi | (53) | (50) | (3) | 6,1% | (264) | 33 | (297) | (899,7%) |
| Utile/(Perdita) ante imposte | (79) | 621 | (700) | (112,8%) | 1.591 | 1.601 | (10) | (0,6%) |

*. 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.

Prospetto delle variazioni del Patrimonio Netto (*valori espressi in migliaia di Euro*)

| | Capitale Sociale | Riserve | Utile (perdita) dell'esercizio | Patrimonio netto | Patrimonio netto di terzi | Totale |
|---|------------------|---------------|--------------------------------|------------------|---------------------------|---------------|
| PATRIMONIO NETTO AL 31/12/12 (pubblicato) | 20.537 | 11.936 | 688 | 33.162 | 1.280 | 34.442 |
| Effetti derivanti dall'applicazione dello IAS 19 emendato | | (400) | | (400) | (44) | (444) |
| Al 1 gennaio 2013 | 20.537 | 11.536 | 688 | 32.762 | 1.236 | 33.998 |
| Risultato di periodo | 0 | 0 | 1.591 | 1.591 | (264) | 1.327 |
| Altre componenti dell'utile(perdita) comp. | 0 | 50 | 0 | 50 | 34 | 84 |
| Utile (perdita) complessivo del periodo | 0 | 50 | 1.241 | 1.291 | (230) | 1.411 |
| Destinazione risultato es precedente | 0 | 688 | (688) | 0 | 0 | 0 |
| Distribuzione dividendi | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Aumento capitale sociale | 6.572 | 5.915 | 0 | 12.487 | 0 | 12.487 |
| Altri movimenti | 0 | (246) | 0 | (21) | (764) | (785) |
| PATRIMONIO NETTO AL 30/09/13 | 27.109 | 17.943 | 1.591 | 46.644 | 242 | 46.886 |

Rendiconto finanziario (valori espressi in migliaia di Euro)

| | 30.09.2013 | 31.12.2012 |
|--|----------------|-----------------|
| Attività di esercizio: | | |
| Risultato da attività in funzionamento | 1.327 | 454 |
| Utile (perdita) di pertinenza di terzi | (264) | (234) |
| Risultato attività in funzionamento | 1.591 | 688 |
| Risultato da attività in dismissione | 0 | 0 |
| Risultato netto d'esercizio | 1.591 | 688 |
| Ammortamenti e svalutazioni | 4.340 | 4.079 |
| Perdite attività correnti e accantonamenti | 679 | 1.243 |
| Proventi da P.P.A | (5.530) | |
| CASH FLOW DELLA GESTIONE ECONOMICA | 1.080 | 6.011 |
| Variazioni rimanenze | (87) | 75 |
| Variazioni crediti commerciali | (324) | 9.791 |
| Variazione debiti commerciali | (175) | (3.986) |
| Utilizzi fondi rischi e svalutazione | (1.493) | (828) |
| Altre variazioni delle attività e passività correnti | 161 | (2.100) |
| Variazione del TFR | (215) | (2.888) |
| Altre variazioni delle attività e passività non correnti | 1.063 | 4.716 |
| VARIAZIONE DEL CIRCOLANTE | (1.070) | 4.782 |
| Flusso monetario da (per) attività d'esercizio | 11 | 10.793 |
| Attività di investimento: | | |
| (Acquisto) di immobilizzazioni materiali al netto delle cessioni | (88) | 384 |
| (Acquisto) di immobilizzazioni immateriali al netto delle cessioni | (5.961) | (2.816) |
| Avviamento | 0 | (2) |
| (Acq) cessione di partecipazioni e titoli | (8) | 0 |
| Flusso monetario da (per) attività d'investimento | (6.057) | (2.434) |
| Attività di finanziamento: | | |
| Variazione attività finanziarie correnti | 7.467 | (7.332) |
| Variazione passività finanziarie correnti | (11.171) | (8.871) |
| Variazione passività finanziarie non correnti | 50 | 6.351 |
| Distribuzione dividendi | 0 | 0 |
| Riduz/aumento capitale sociale e variazione del netto | 12.290 | (194) |
| Altre Variazioni finanziarie | (0) | 0 |
| Variazioni quota di pertinenza di terzi | (994) | (240) |
| Flusso monetario da (per) attività di finanziamento | 7.642 | (10.287) |
| Flusso di cassa rinveniente dalle attività in dismissione | 0 | 0 |
| Flusso monetario da (per) attività di dismissione | 0 | 0 |
| Flussi di disponibilità liquide | 1.596 | (1.929) |
| Disponibilità liquide nette all'inizio dell'esercizio | 1.363 | 3.292 |
| Disponibilità liquide nette alla fine dell'esercizio | 2.959 | 1.363 |
| Incremento (decremento) disponibilità liquide nette | 1.596 | (1.929) |

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.

Roma, 14 Novembre 2013

/f/ Stefano Achermann

L'Amministratore Delegato

Stefano Achermann

/f/ Manuela Mascarini

Il Dirigente Preposto alla redazione
dei documenti contabili societari

Manuela Mascarini