

Be

**Resoconto Intermedio di Gestione**  
*al 30 settembre 2018*

## Indice dei contenuti

### Relazione Intermedia sulla Gestione al 30 settembre 2018

Organi Sociali	3
Dati economico-finanziari di sintesi	4
Struttura del Gruppo e Azionariato	5
Modello di Business ed Aree di attività	8
Criteri di redazione	9
Informazioni sull'andamento della Gestione	10
Altre informazioni	18
Eventi successivi al 30 settembre 2018 ed evoluzione prevedibile della Gestione	20
Prospetti contabili	21

## 1. Organi Sociali

### Consiglio di Amministrazione

- **Carlo Achermann** *Presidente*
- **Stefano Achermann** *Amministratore Delegato*
- **Claudio Berretti** *Consigliere*
- **Anna Lambiase** *Consigliere*
- **Cristina Spagna** *Consigliere Indipendente*
- **Paola Tagliavini** *Consigliere Indipendente*
- **Davide Dattoli** *Consigliere Indipendente*
- **Gianluca Antonio Ferrari** *Consigliere Indipendente*
- **Claudio Roberto Calabi** *Consigliere Indipendente*

*Il Consiglio di Amministrazione è stato eletto dall'Assemblea del 27 aprile 2017 per un periodo di 3 esercizi finanziari con scadenza all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2019. Il Consigliere Claudio Roberto Calabi è stato nominato dall'Assemblea del 26 aprile 2018 in sostituzione del Consigliere Alberto Mocchi, in precedenza nominato per cooptazione ai sensi dell'art. 2386 del Cod. Civ in data 19 luglio 2017 a seguito delle dimissioni del Consigliere Umberto Quilici.*

### 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 al 31 dicembre 2017. Giunto a naturale scadenza il collegio sindacale è stato rinnovato dall'Assemblea del 26 aprile 2018 per un periodo di 3 esercizi finanziari con scadenza all'approvazione del bilancio a 31 dicembre 2020.*

### Comitato Controllo e Rischi

- **Paola Tagliavini** *Presidente Indipendente*
- **Claudio Roberto Calabi** *Membro indipendente*
- **Gianluca Antonio Ferrari** *Membro Indipendente*

*Il Comitato Controllo e Rischi è stato nominato con delibera del CDA del 27 aprile 2017 per un periodo di 3 esercizi finanziari con scadenza all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2019. Il Consigliere Claudio Roberto Calabi è stato nominato dal CdA del 3 maggio 2018 quale membro Comitato Controllo e Rischi in sostituzione del Consigliere Alberto Mocchi.*

### Comitato per la Remunerazione e Nomine

- **Cristina Spagna** *Presidente Indipendente*
- **Claudio Berretti** *Membro*
- **Davide Dattoli** *Membro Indipendente*

*Il Comitato per la Remunerazione e Nomine è stato nominato rinnovato con delibera del CDA del 27 aprile 2017 per un periodo di 3 esercizi finanziari con scadenza all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2019.*

### 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 2018	9M 2017
Valore della produzione	103,7	92,7
EBITDA	12,7	11,7
EBIT	8,3	7,1
Risultato ante imposte di Gruppo	6,7	5,4

### Principali indicatori patrimoniali-finanziari

	30.09.2018	31.12.2017
Patrimonio Netto di Gruppo	55,4	52,8
Capitale Investito Netto	82,4	59,1
Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO)	31,7	13,6
Posizione Finanziaria Netta	(25,4)	(5,5)

### Valore della produzione per area di attività

	9M 2018	9M 2017
Business Consulting	72,9	70,8
ICT Solutions	30,3	21,8
Altro	0,5	0,1
<b>TOTALE</b>	<b>103,7</b>	<b>92,7</b>

### Valore della produzione per clientela

	9M 2018	9M 2017
Banche	77,4	74,8
Assicurazioni	17,3	9,3
Industria	6,7	6,6
Pubblica Amministrazione	2,3	2,0
Altro	0,0	0,0
<b>TOTALE</b>	<b>103,7</b>	<b>92,7</b>

### Valore della produzione per area geografica

	9M 2018	9M 2017
Italia	62,6	54,0
DACH Region (Germania, Austria, Svizzera)	29,6	26,0
U.K. e Spagna	9,1	10,4
Cee Region (Polonia, Ucraina, Romaniaa)	2,4	2,3
<b>TOTALE</b>	<b>103,7</b>	<b>92,7</b>

**Organico del Gruppo**

	30.09.2018	31.12.2017
Dirigenti	131	99
Quadri	137	123
Impiegati	914	845
Operai	2	2
Apprendisti	19	16
<b>TOTALE</b>	<b>1.203</b>	<b>1.085</b>

**3. Struttura del Gruppo e Azionariato**

**Il Gruppo Be** (in breve Be) è tra i principali player italiani nel settore dell'IT Consulting. Il Gruppo fornisce servizi di Business Consulting, Information Technology e Professional Services. Grazie alla combinazione di competenze specialistiche, avanzate tecnologie proprietarie ed esperienza consolidata, il Gruppo supporta primarie istituzioni finanziarie, assicurative ed industriali italiane nel migliorarne la capacità competitiva ed il potenziale di creazione di valore. Con circa 1.200 dipendenti e sedi in Italia, Germania, Regno Unito, Svizzera, Austria, Polonia, Ucraina, Spagna e Romania il Gruppo ha realizzato nel corso dei primi nove mesi del 2018 un valore della produzione di 103,7 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.

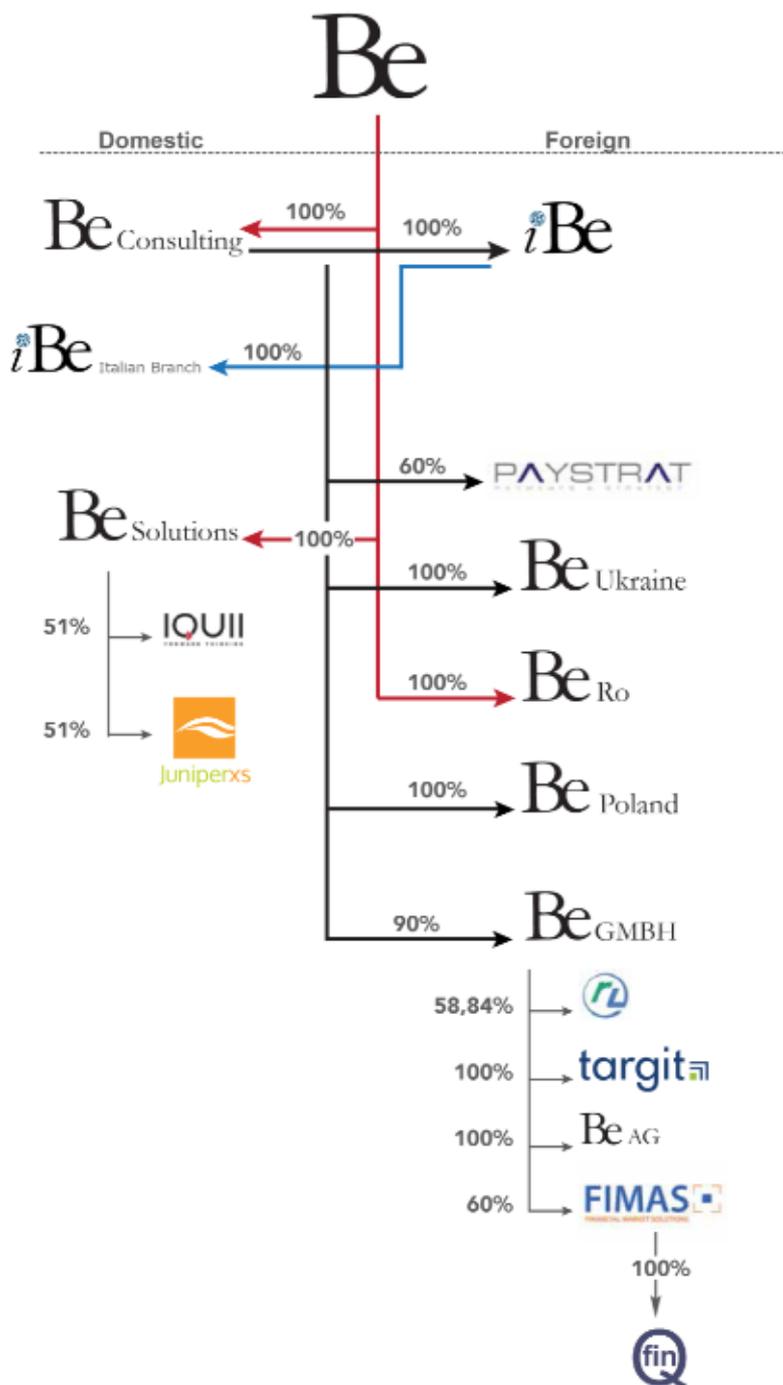
Al 30 settembre 2018 le azioni emesse ammontano a n. 134.897.272 ( di cui proprie in portafoglio n. 1.549.048), e la compagine sociale, secondo quanto risulta dalle comunicazioni effettuate ai sensi dell'art. 120 del "Testo Unico delle disposizioni in materia di intermediazione Finanziaria" (T.U.F.) 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
Axxion S.A	Lussemburghese	13.476.237	9,99
Stefano Achermann	Italiana	7.771.132	5,76
LOYS Investment S.A	Lussemburghese	6.893.251	5,11
Be Think Solve Execute S.p.A	Italiana	1.549.048	1,15
<b>Flottante</b>		<b>60.106.114</b>	<b>44,56</b>
<b>Totale</b>		<b>134.897.272</b>	<b>100,00</b>

Di seguito si riporta la struttura del **Gruppo Be** alla data del 30 settembre 2018<sup>1</sup>.

ILLUSTRATIVA



<sup>1</sup> Nella tabella sopraesposta non sono inserite la società Paystrat Solutions SL (Pyngo) controllata al 65,26% dalla società Payments and Business Advisors S.L. (Paystrat), la società Confinity GmbH, controllata al 50% dalla società Fimas Gmbh e per il restante 50% dalla Q-Fin GmbH, oltre le società LOC Consulting Ltd e Be Sport, Media & Entertainment Ltd, controllate dalla società iBe TSE Limited, attualmente poste in liquidazione.

## 4. Modello di Business ed aree di attività

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

### 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;

<b>Dimensioni</b>	669 addetti al 30 settembre 2018.
<b>Settore di attività prevalente</b>	Banking, Insurance.
<b>Ricavi della linea al 30.09.2018</b>	72,9 milioni di Euro.
<b>Sedi operative</b>	Roma, Milano, Londra, Kiev, Varsavia, Monaco, Vienna, Zurigo, Francoforte, Magdeburgo, Madrid.

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 S.p.A..
- **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 S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della società. Nel corso del 2014 la società ha cambiato denominazione sociale dalla precedente Bluerock Consulting Ltd.
- **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. Attualmente la Società è stata posta in liquidazione.
- **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. La Società iBe TSE Limited detiene il 100% del capitale sociale della società. Le attività della Società sono state conferite alla Controllante ed attualmente la Società è stata posta in liquidazione.

- **Be Ukraine LLC.** Costituita a dicembre 2012 con sede a Kiev, svolge attività di consulenza e sviluppo in tema di sistemi di core banking e nelle aree della contabilità e delle segnalazioni bancarie. Dal secondo trimestre 2017 Be Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della società.
- **Be Poland Think, Solve and Execute, sp zo.o.** Costituita a gennaio 2013 con sede a Varsavia, dal secondo trimestre 2017 Be Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della società.
- **Be Think, Solve Execute GmbH (già Targit GmbH).** Società con sede a Monaco di Baviera specializzata nei servizi di consulenza ICT prevalentemente nel mercato tedesco, austriaco e svizzero, opera attraverso le due controllate al 100% Targit GmbH Wien con sede a Vienna e Be TSE Switzerland AG con sede a Zurigo. Dal secondo trimestre 2017 Be Consulting S.p.A. controlla il Gruppo con una percentuale pari al 90,00%.
- **R&L AG.** Società con sede nei pressi di Monaco di Baviera, partecipata al 58,84% da Be Think, Solve Execute GmbH, è specializzata nella Consulenza e soluzioni IT nel settore pagamenti ed, in particolare, nell'ambito SWIFT.
- **FIMAS GmbH.** Società con sede a Francoforte, partecipata al 60% da Be Think, Solve Execute GmbH, è specializzata nei servizi di consulenza e IT per “asset manager”, Borse, “CSD”, “clearing house” e banche depositarie. La società detiene una partecipazione in Q-Fin GmbH pari al 100% ed in Confinity GmbH pari al 50%.
- **Q-FIN GmbH.** Società con sede a Magdeburgo, operativa nell'area di Francoforte, partecipata al 100% da Fimas GmbH, offre servizi specialistici alle banche per la personalizzazione, parametrizzazione e integrazione di “Front-Arena”, soluzione di “front office trading” e “risk management”. La società detiene una partecipazione in Confinity GmbH pari al 50%.
- **Confinity GmbH.** Joint venture costituita da FIMAS e Q-FIN, operativa nello specifico settore della fornitura – ai medesimi clienti di FIMAS e Q-FIN – di personale in modalità di somministrazione (ANÜ – Arbeitnehmerüberlassung) per la quale dispone di apposita licenza.
- **Payments and Business Advisors S.L. (in breve Paystrat).** Società con sede a Madrid, partecipata al 60% da Be Consulting S.p.A., è specializzata nei servizi di “advisory” per gli operatori dell'industria dei pagamenti, in ambiti quali “digital wallet”, “loyalty” e “market intelligence”. La società detiene una partecipazione in Paystrat Solutions S.L. pari al 65,26%.

## 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;

<b>Dimensioni</b>	487 addetti al 30 settembre 2018.
<b>Settori di Attività prevalenti</b>	Banking, Insurance, Energy e Pubblica Amministrazione.
<b>Ricavi della Linea al 30.09.2018</b>	30,3 milioni di Euro.
<b>Sedi operative</b>	Roma, Milano, Torino, Spoleto, Pontinia, Pomezia, Trento, 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". Inoltre la fusione per incorporazione avvenuta nel corso del 2017 delle società Be Professional Services S.p.A. e Be Enterprise Process Solutions S.p.A, aziende operanti nel segmento dei servizi ICT e nello sviluppo di servizi, soluzioni e piattaforme in area BPO/DMO nella Be Solutions Solve Realize & Control S.p.A, ha avuto la finalità di implementare/gestire attività di "Business Process Outsourcing" ovvero l'esternalizzazione di interi processi aziendali attraverso l'utilizzo di soluzioni tecnologiche e l'apporto di risorse specialistiche.
- **Be Think Solve Execute RO S.r.l.** Società 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".
- **Juniper Extensible Solutions S.r.l.** Società costituita a maggio 2000 con sede in provincia di Trento, partecipata al 51% da Be Solutions S.p.A., è una "digital company" italiana attiva nello sviluppo di soluzioni software per il web e multimediali, nei settori dello Sport, della Musica e degli Eventi.

## 5. Criteri di redazione

Il Resoconto Intermedio di Gestione al 30 settembre 2018, 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 2018 e al 31 dicembre 2017. Le informazioni economiche sono fornite prima del calcolo delle imposte con riguardo la situazione al 30 settembre degli esercizi 2018 e 2017. Il rendiconto finanziario consolidato riclassificato presenta i flussi finanziari avvenuti nel periodo classificati tra attività operativa, di investimento e finanziaria.

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

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

## 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 2017 l'area di consolidamento risulta variata a seguito dei seguenti eventi:

- nel corso del mese di maggio 2018 il Gruppo Be ha acquisito il 100% di Q-fin GmbH attraverso la controllata Fimas GmbH; si segnala inoltre che Q-fin GmbH detiene una quota di partecipazione pari al 50% nella società Confinity GmbH; a seguito dell'operazione l'intero capitale di Confinity GmbH è detenuto da società del Gruppo, il 50% da parte di Q-fin GmbH e il 50% da Fimas GmbH. In conseguenza di ciò anche la società Confinity GmbH è stata consolidata utilizzando “il metodo integrale”, anziché il “metodo del patrimonio netto” in precedenza utilizzato nella Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2017;
- nel corso del mese di giugno 2018 il Gruppo Be ha acquisito il 51% di Juniper Extensible Solutions S.r.l, attraverso la controllata Be Solutions S.p.A.

## 5.2 Valutazioni discrezionali e stime contabili significative

Il Resoconto Intermedio di Gestione al 30 settembre 2018 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

La tabella esposta di seguito evidenzia i risultati economici dei primi nove mesi del 2018 del Gruppo Be confrontati con il periodo omogeneo dell'esercizio precedente, entrambi derivati dai bilanci consolidati semestrali abbreviati predisposti secondo i principi contabili internazionali IAS/IFRS.

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 interessi, imposte, svalutazioni e accantonamenti, ammortamenti - 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 103,7 milioni rispetto a Euro 92,7 milioni al 30 settembre 2017, con un incremento pari a 11,0 milioni (+11,8%).

I Ricavi operativi sono pari a Euro 102,3 milioni, in aumento del 12,2% rispetto al 30 settembre 2017 (Euro 91,1 milioni).

Il miglioramento dei ricavi operativi risulta più significativo per le attività ICT nel loro complesso (+40,5%), mentre l'area di attività Business Consulting ha registrato ricavi operativi in aumento del 3,6%.

I ricavi realizzati dalle controllate estere si attestano a Euro 41,1 milioni, pari al 39,6% del totale ricavi operativi (41,8% al 30 settembre 2017).

I costi operativi intesi come costi per materiali di consumo, spese per servizi, costi del personale ed altri oneri ammontano ad Euro 93,6 milioni, con un incremento pari ad Euro 10,0 milioni circa rispetto al 30 settembre 2017 (+11,9%), ed in particolare:

- i costi per servizi risultano pari a circa Euro 39,8 milioni (+10,5%);
- il costo del personale si attesta a Euro 53,0 milioni (+14,4%).

Le capitalizzazioni di costi, prevalentemente di personale impegnato sui progetti di sviluppo delle piattaforme software di proprietà, ammontano a Euro 2,7 milioni, (+0,6%).

Il Margine Operativo Lordo (EBITDA) è pari a Euro 12,7 milioni, in crescita del 8,7% rispetto al 30 settembre 2017 (Euro 11,7 milioni). L'EBITDA margin, risulta pari a 12,3% contro il 12,6% al 30 settembre 2017.

Gli Ammortamenti sono risultati pari a Euro 3,8 milioni in diminuzione per Euro 0,8 milioni rispetto al 30 settembre 2017 (Euro 4,6 milioni). Nel corso del periodo in commento sono stati effettuati accantonamenti e svalutazioni per Euro 0,6 milioni rispetto ad un valore pressochè nullo del periodo omogeneo dell'esercizio precedente.

Il Risultato Operativo (EBIT) è pari a Euro 8,3 milioni, in crescita del 16,9% rispetto al 30 settembre 2017 (Euro 7,1 milioni). L'EBIT margin si attesta al 8,1% contro il 7,7% al 30 settembre 2017.

Il Risultato ante imposte Consolidato inclusa la quota di terzi è pari a Euro 7,5 milioni, in crescita del 22,1% rispetto a Euro 6,1 milioni al 30 settembre 2017.

Il Risultato ante imposte del Gruppo è pari a Euro 6,7 milioni, in crescita del 25,3% rispetto al 30 settembre 2017 (Euro 5,4 milioni).

Al 30 settembre 2018 non risulta alcun effetto economico derivante dalle “attività destinate alla dismissione”, quindi i costi ed i ricavi esposti nel conto economico consolidato riclassificato sono riferiti unicamente alle “attività in funzionamento”.

Di seguito si espone il Conto Economico consolidato riclassificato al 30 settembre 2018 confrontato con i valori dell'esercizio precedente.

**Conto Economico Consolidato Riclassificato**

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	<b>9M 2018</b>	<b>9M 2017</b>	<b>Δ</b>	<b>Δ (%)</b>
Ricavi Operativi	102.277	91.135	11.142	12,2%
Altri Ricavi e proventi	1.380	1.554	(174)	(11,2%)
<b>Valore della produzione</b>	<b>103.657</b>	<b>92.689</b>	<b>10.968</b>	<b>11,8%</b>
Costi per materiali di consumo	(127)	(173)	46	(26,6%)
Spese per servizi e utilizzo beni di terzi	(39.837)	(36.045)	(3.792)	10,5%
Costi del personale	(52.951)	(46.290)	(6.661)	14,4%
Altri costi	(697)	(1.142)	445	(39,0%)
Capitalizzazioni interne	2.687	2.672	15	0,6%
<b>Margine Operativo Lordo (EBITDA)</b>	<b>12.732</b>	<b>11.711</b>	<b>1.021</b>	<b>8,7%</b>
Ammortamenti	(3.788)	(4.573)	785	(17,2%)
Svalutazioni e accantonamenti	(600)	(1)	(599)	n.a.
<b>Risultato Operativo (EBIT)</b>	<b>8.344</b>	<b>7.137</b>	<b>1.207</b>	<b>16,9%</b>
Proventi ed oneri finanziari netti	(837)	(990)	153	(15,5%)
<b>Risultato ante imposte da attività in funzionamento</b>	<b>7.507</b>	<b>6.147</b>	<b>1.360</b>	<b>22,1%</b>
Risultato ante imposte derivante da attività destinate alla dismissione	0	0	0	n.a.
<b>Risultato ante imposte consolidato inclusa quota di terzi</b>	<b>7.507</b>	<b>6.147</b>	<b>1.360</b>	<b>22,1%</b>
Risultato ante imposte di competenza di Terzi	798	792	6	0,8%
<b>Risultato ante imposte del Gruppo del periodo</b>	<b>6.709</b>	<b>5.355</b>	<b>1.354</b>	<b>25,3%</b>

**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., Be Think, Solve Execute GmbH, Targit GmbH, Be TSE Switzerland AG, Be Sport, Media & Entertainment Ltd, Loc Consulting Ltd, R&L AG, Fimas GmbH, Q-FIN GmbH, Confinity GmbH, Payments and Business Advisors S.L., Paystrat Solutions SL (Pyngo).

- **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 Think Solve Execute RO S.r.l., Iquii S.r.l. e Juniper Extensible Solutions S.r.l.

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

Di seguito si rappresentano le situazioni economiche per aree di attività del Gruppo relative ai primi nove mesi del 2018 comparate con il periodo omogeneo del 2017, 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 riportato nei “Dati economici finanziari di Sintesi” e nelle tabelle di seguito è esposto al netto di tutte le transazioni *intercompany* avvenute tra le società del Gruppo.

#### Segmentazione in base ai settori operativi 1 gennaio 2018 – 30 settembre 2018

	Consulting	ICT Solutions	Corporate e altre	Dismiss.	Rettif. di cons. infra-settoriale	Risultato di terzi	Totale
Ricavi operativi	74.461	33.276	3.247	0	(8.707)	0	102.277
Altri ricavi	1.580	326	978	0	(1.504)	0	1.380
Valore della Produzione	76.041	33.602	4.225	0	(10.211)	0	103.657
Risultato Operativo	6.058	6.141	(3.855)	0	0	0	8.344
Oneri finanziari netti	(585)	(384)	4.630	0	(4.498)	0	(837)
Risultato ante imposte	5.472	5.757	776	0	(4.498)	(798)	6.709

#### Segmentazione in base ai settori operativi 1 gennaio 2017 – 30 settembre 2017

	Consulting	ICT Solutions	Corporate e altre	Dismiss.	Rettif. di cons. infra-settoriale	Risultato di terzi	Totale
Ricavi operativi	69.848	26.905	3.220	0	(8.838)	0	91.135
Altri ricavi	1.388	1.438	564	0	(1.836)	0	1.554
Valore della Produzione	71.236	28.342	3.785	0	(10.674)	0	92.689
Risultato Operativo	8.338	390	(1.551)	0	(41)	0	7.137
Oneri finanziari netti	499	(550)	4.240	0	(5.179)	0	(990)
Risultato ante imposte	8.837	(160)	2.689	0	(5.219)	(792)	5.355

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

#### Valore della Produzione per area di attività

<i>Valori in milioni di Euro</i>	9M 2018	%	9M 2017	%	Δ (%)
Business Consulting	72,9	70,3%	70,8	76,4%	3,0%
ICT Solutions	30,3	29,2%	21,8	23,5%	39,0%
Altro	0,5	0,5%	0,1	0,1%	n.a.
<b>TOTALE</b>	<b>103,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>92,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>11,8%</b>

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

- nel settore Consulting, il valore della produzione registrato nel corso dei primi nove mesi del 2018 è in sensibile aumento (+3,0%) rispetto al valore registrato nel corso dei nove mesi del 2017;
- le attività ICT nel complesso registrano un aumento del valore della produzione del 39,0% rispetto al periodo omogeneo del 2017 generato sul mercato assicurativo

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

#### Valore della Produzione per clientela

<i>Valori in milioni di Euro</i>	<b>9M 2018</b>	<b>%</b>	<b>9M 2017</b>	<b>%</b>	<b>Δ (%)</b>
Banche	77,4	74,6%	74,8	80,7%	3,5%
Assicurazioni	17,3	16,7%	9,3	10,0%	86,0%
Industria	6,7	6,5%	6,6	7,1%	1,5%
Pubblica Amministrazione	2,3	2,2%	2,0	2,2%	15,0%
<b>TOTALE</b>	<b>103,7</b>	<b>100%</b>	<b>92,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>11,8%</b>

Di seguito si riporta la composizione del valore della produzione anche per area geografica:

#### Valore della Produzione per area geografica

<i>Valori in milioni di Euro</i>	<b>9M 2018</b>	<b>%</b>	<b>9M 2017</b>	<b>%</b>	<b>Δ (%)</b>
Italia	62,6	60,4%	54,0	58,3%	15,9%
DACH Region (Germania, Austria, Svizzera)	29,6	28,5%	26,0	28,0%	13,8%
U.K. e Spagna	9,1	8,8%	10,4	11,2%	(12,5%)
Cee Region (Polonia, Ucraina, Romaniaa)	2,4	2,3%	2,3	2,5%	4,3%
<b>TOTALE</b>	<b>103,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>92,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>11,8%</b>

Si segnala infine che nel corso dei primi nove mesi del 2018 la produzione è originata per il 60,4% dal mercato domestico e per il residuo 39,6% dal mercato estero.

Conferma un peso significativo sul valore della produzione la DACH Region (DE, AUT e SUI) che ha contribuito alla generazione di ricavi per Euro 29,6 milioni, in crescita del 13,8% rispetto ai primi nove mesi del 2017.

I mercati UK e Spagna risultano essere in flessione rispetto al periodo omogeneo dello scorso esercizio (Euro 9,1 milioni rispetto ad Euro 10,4 milioni al 30 settembre 2017), la Cee Region (Polonia, Ucraina, Romaniaa) risulta in leggera crescita (+4,3%) generando Euro 2,4 milioni nei primi nove mesi del 2018 rispetto a 2,3 milioni nello stesso periodo del 2017.

### 6.3 Personale

I dipendenti complessivi del Gruppo Be al 30 settembre 2018 risultano pari a n. 1.203; la tabella seguente espone i dipendenti del Gruppo Be suddivisi per settore di attività:

#### Organico del Gruppo

	<b>30.09.2018</b>
Consulting	669
I.C.T.Solutions	487
Corporate	47
<b>TOTALE</b>	<b>1.203</b>

## 6.4 Analisi Patrimoniale e Finanziaria del Gruppo

Si riporta in forma sintetica la situazione patrimoniale consolidata al 30 settembre 2018, comparata con la medesima situazione alla data del 31 dicembre 2017.

### Stato Patrimoniale riclassificato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	<b>30.09.2018</b>	<b>31.12.2017</b>	<b>Δ</b>	<b>Δ (%)</b>
Attivo non corrente	87.679	85.995	1.684	2,0%
Attivo corrente	45.169	28.600	16.569	57,9%
Passività non correnti	(23.382)	(22.097)	(1.285)	5,8%
Passività correnti	(27.101)	(33.418)	6.317	(18,9%)
<b>Capitale Investito Netto</b>	<b>82.365</b>	<b>59.080</b>	<b>23.285</b>	<b>39,4%</b>
Patrimonio Netto	56.985	53.563	3.422	6,4%
Indebitamento Finanziario Netto	25.380	5.517	19.863	n.a.

L'attivo non corrente è costituito principalmente dagli avviamenti per Euro 61,9 milioni, rilevati in sede di aggregazioni aziendali, dalle immobilizzazioni immateriali per Euro 16,8 milioni, prevalentemente riconducibili a software, da immobilizzazioni tecniche per Euro 1,9 milioni, dalle imposte anticipate per Euro 4,7 milioni e da crediti e altre attività non correnti per Euro 2,0 milioni.

L'attivo corrente registra un incremento pari ad Euro 16,6 milioni rispetto al 31 dicembre 2017 per effetto principalmente dell'aumento dei crediti commerciali per Euro 14,7 milioni e dell'incremento dei crediti e altre attività correnti e dei crediti tributari per complessivi Euro 1,9 milioni.

Le passività non correnti sono riferite principalmente a debiti per TFR per Euro 7,2 milioni, imposte differite per Euro 6,4 milioni e fondi per rischi e oneri per Euro 2,7 milioni, oltre ad altre passività per Euro 7,1 milioni per lo più riferiti alle quote del residuo del prezzo attualizzato per l'acquisizione futura delle quote di pertinenza di terzi in virtù dei contratti di put&call.

Le passività correnti - composte principalmente da debiti commerciali per Euro 8,3 milioni e altre passività e debiti diversi e debiti tributari per imposte indirette per complessivi Euro 18,8 milioni - registrano una diminuzione complessiva pari a Euro 6,3 milioni.

Il Patrimonio netto consolidato risulta pari ad Euro 57,0 milioni, contro Euro 53,6 milioni al 31 Dicembre 2017.

Di seguito si riporta il dettaglio del Capitale circolante netto al 30 settembre 2018:

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	<b>30.09.2018</b>	<b>31.12.2017</b>	<b>Δ</b>	<b>Δ (%)</b>
Rimanenze	15	15	0	0,0%
Crediti commerciali	39.971	25.240	14.731	58,4%
Debiti commerciali	(8.274)	(11.667)	3.393	(29,1%)
<b>Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO)</b>	<b>31.712</b>	<b>13.588</b>	<b>18.124</b>	<b>n.a.</b>
Altri crediti a breve	5.183	3.345	1.838	54,9%
Altre passività a breve	(18.827)	(21.751)	2.924	(13,4%)
<b>Capitale Circolante Netto (CCN)</b>	<b>18.068</b>	<b>(4.818)</b>	<b>22.886</b>	<b>n.a.</b>

L'indebitamento finanziario netto al 30 settembre 2018 si attesta a Euro 25,4 milioni, contro Euro 5,5 milioni al 31 dicembre 2017 ed Euro 21,0 milioni al 30 settembre 2017.

Si segnala che la generazione di cash-flow è influenzata da un certo carattere di stagionalità per gli esborsi necessari all'avanzamento dell'attività in corso, al ciclo fatturazione e relativi incassi, che portano storicamente ad anticipazione delle uscite di cassa nel corso dei primi nove mesi a fronte di una concentrazione degli incassi durante l'ultimo trimestre dell'esercizio.

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	<b>30.09.2018</b>	<b>31.12.2017</b>	<b>Δ</b>	<b>Δ (%)</b>
Cassa e liquidità bancaria	9.328	22.767	(13.439)	(59,0%)
<b>A Liquidità</b>	<b>9.328</b>	<b>22.767</b>	<b>(13.439)</b>	<b>(59,0%)</b>
<b>B Crediti finanziari correnti</b>	<b>39</b>	<b>591</b>	<b>(552)</b>	<b>(93,4%)</b>
Debiti bancari correnti	(8.980)	(3.789)	(5.191)	n.a.
Quota corrente indebitamento a m/l termine	(11.389)	(12.968)	1.579	(12,2%)
Altri debiti finanziari correnti	(29)	(43)	14	(32,6%)
<b>C Indebitamento finanziario corrente</b>	<b>(20.398)</b>	<b>(16.800)</b>	<b>(3.598)</b>	<b>21,4%</b>
<b>D Posizione finanziaria netta corrente (A+B+C)</b>	<b>(11.031)</b>	<b>6.558</b>	<b>(17.589)</b>	<b>n.a.</b>
Debiti bancari non correnti	(14.280)	(12.021)	(2.259)	18,8%
Altri debiti finanziari non correnti	(69)	(54)	(15)	27,8%
<b>E Posizione finanziaria netta non corrente</b>	<b>(14.349)</b>	<b>(12.075)</b>	<b>(2.274)</b>	<b>18,8%</b>
<b>F Posizione finanziaria netta (D+E)</b>	<b>(25.380)</b>	<b>(5.517)</b>	<b>(19.863)</b>	<b>n.a.</b>

In relazione a quanto esposto nella tabella della posizione finanziaria netta consolidata si evidenziano oltre alle disponibilità liquide per Euro 9,3 milioni (Euro 22,8 milioni al 31 dicembre 2017):

- debiti correnti verso istituti di credito al 30 settembre 2018 pari a circa Euro 20,4 milioni relativi (Euro 16,8 milioni al 31 dicembre 2017):
  - ai debiti “bancari correnti”, per Euro 9,0 milioni (Euro 3,8 milioni al 31 dicembre 2017), di cui principalmente:
    - a) Euro 6,1 milioni riferiti ad utilizzi di linee di credito a breve, sotto la forma tecnica di “anticipi fatture” per 1,0 milioni, “finanziamenti fornitori” per Euro 3,5 milioni e “scoperti di conto” per Euro 1,6 milioni;
    - b) Euro 2,7 milioni riferiti ad utilizzo di finanziamento a breve termine con ultima scadenza aprile 2019;
  - alla quota a breve termine dei finanziamenti ottenuti per Euro 11,4 milioni circa (Euro 13,0 milioni al 31 dicembre 2017);
  - la voce altri debiti finanziari correnti si riferisce principalmente a interessi maturati e non liquidati.
- debiti finanziari non correnti, pari ad Euro 14,3 milioni (Euro 12,0 milioni al 31 dicembre 2017), 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 non correnti si riferisce principalmente a contratti di leasing finanziario.

## 6.5 Rapporti con Parti Correlate

Il Consiglio di Amministrazione della Società ha adottato, in data 1 marzo 2014, il “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](http://www.be-tse.it)). Si segnala che il Consiglio di Be ha approvato una nuova versione della procedura per le operazioni con parti correlate della Società. La Procedura è stata modificata allo scopo di riflettere alcune modifiche apportate da Consob al Regolamento Operazioni Parti Correlate (con delibera del 22 marzo u.s.) allo scopo di allineare la normativa nazionale a quella prevista da “Market Abuse Regulation”.

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 2018 risultano essere: T.I.P. Tamburi Investment Partners S.p.A., Ir Top Consulting S.r.l., e Talent Garden S.p.A..

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 sostanzialmente riferimento ai rapporti di remunerazione per le cariche di Dirigenti ed Amministratori delle società del Gruppo e non sono indicate nel prospetto sotto riportato così come le remunerazioni degli altri membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale.

Relativamente alla Talent Garden S.p.A, di cui la società del Gruppo Be Solutions S.p.A detiene una partecipazione pari al 1,67% del capitale sociale, si precisa che il Presidente del Consiglio di Amministrazione, Signor Davide Dattoli è stato nominato Consigliere della Capogruppo Be S.p.A. con atto del 27 aprile 2017 e le transazioni economiche intercorse nel periodo fanno riferimento a servizi erogati nei confronti di alcune società del Gruppo.

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

**Tabella crediti e debiti al 30 settembre 2018 con parti correlate**

	<i>Crediti</i>			<i>Debiti</i>		
	Crediti comm.li e altri	Altri Crediti	Crediti Finanziari	Debiti comm.li e altri	Altri debiti	Debiti finanziari
<b>Correlate</b>						
T.I.P. S.p.A				18		
Talent Garden				4		
IR Top Consulting				3		
<b>Totale Correlate</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Tabella ricavi e costi al 30 settembre 2018 con parti correlate

	<u>Ricavi</u>			Servizi	<u>Costi</u>	
	Ricavi	Altri Ricavi	Proventi Finanziari		Altri costi	Oneri finanziari
<b>Correlate</b>						
T.I.P. S.p.A				45		
C. Achermann				29		
Talent Garden				97		
IR Top Consulting				22		
<b>Totale Correlate</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>193</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 7. Altre informazioni

### 7.1 Principali rischi ed incertezze cui il Gruppo Be è esposto

Nel seguito sono indicati i principali rischi ed incertezze che potrebbero influenzare l'attività, le condizioni finanziarie e le prospettive della Società e del Gruppo.

- **Rischi connessi ai "Risultati Economici"**

Ai fini di un ulteriore miglioramento dei propri risultati economici, la Società ritiene importante il conseguimento degli obiettivi strategici del Piano Industriale 2017-2019. Tale Piano, aggiornato per il triennio 2018 – 2020 ai fini dell'*Impairment test* (di seguito Piano 2018-2020), 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 2018-2020, 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 2018-2020.

- **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 2018

nel caso in cui non fosse in grado di sviluppare adeguati flussi di cassa rispetto a quelli attesi e previsti nel Piano 2018-2020.

- **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 nella 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.

## 7.2 Investimenti in attività di ricerca e sviluppo

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 nove mesi del 2018 sono stati effettuati investimenti principalmente riferiti allo sviluppo ed upgrade delle piattaforme tecnologiche “Universo Sirius” - relativa alla gestione dei portafogli assicurativi Vita e Danni, “Archivia”- relativa alla gestione dei processi documentali ed allo sviluppo del sistema informativo interno aziendale - da parte di Be Solutions, nonché allo sviluppo delle applicazioni digitali da parte di Iquii e delle piattaforme informatiche di proprietà di Paystrat, Q-Fin GmbH e Be Think, Solve Execute GmbH specializzate in diverse aree del settore bancario. 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.

### 7.3 Eventi significativi del terzo trimestre 2018

Si segnala solo che in data 2 luglio 2018 si è conclusa la prima fase del piano di acquisto di azioni proprie il cui avvio è stato reso noto al mercato in data 24 maggio 2018. In particolare, in data 2 luglio 2018 la Società ha acquistato n. 32.358 azioni ordinarie per un controvalore complessivo di Euro 29.122

## 8. Eventi successivi al 30 settembre 2018 ed evoluzione prevedibile della gestione

Be Think Solve, Execute S.p.A. (Be o la Società) comunica l'avvio della seconda fase programma di acquisto di azioni proprie, in esecuzione dell'autorizzazione deliberata dell'Assemblea degli Azionisti del 26 aprile 2018. La società potrà acquistare in questa seconda fase un numero massimo di azioni ordinarie dell'Emittente pari al controvalore complessivo di Euro 1,5 milioni. La seconda fase del programma di acquisto avrà inizio il 22 ottobre 2018 e terminerà il 31 dicembre 2018.

Alla luce dei risultati registrati dal Gruppo nei primi nove mesi dell'esercizio, è ragionevole confermare lo scenario di crescita dei volumi di produzione e degli utili per l'esercizio 2018 e più in generale i target di crescita interna e di nuove acquisizioni nel periodo 2017-2019 già comunicati al mercato lo scorso 15 settembre 2016. Italia, Germania, Regno Unito e Spagna sono i mercati nei quali è interesse del Gruppo perseguire una crescita per linee esterne.

**Milano, 8 novembre 2018.**

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

## 9. Prospetti contabili

- A. Situazione Patrimoniale-Finanziaria Consolidata
- B. Conto Economico Riclassificato Consolidato
- C. Rendiconto Finanziario Sintetico Consolidato
- D. Prospetto delle variazioni del Patrimonio Netto Consolidato

## A. Situazione Patrimoniale-Finanziaria Consolidata

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	<b>30.09.2018</b>	<b>31.12.2017</b>
<i>ATTIVITA' NON CORRENTI</i>		
Immobili, Impianti e macchinari	1.914	1.918
Avviamento	61.885	59.722
Immobilizzazioni Immateriali	16.785	17.082
Partecipazioni in collegate al patrimonio netto	0	32
Partecipazioni in altre imprese	329	300
Crediti ed altre attività non correnti	2.046	2.217
Imposte anticipate	4.720	4.724
<b>Totale attività non correnti</b>	<b>87.679</b>	<b>85.995</b>
<i>ATTIVITA' CORRENTI</i>		
Rimanenze	15	15
Crediti commerciali	39.971	25.240
Altre attività e crediti diversi	4.171	2.778
Crediti tributari per imposte dirette	1.012	567
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	39	591
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	9.328	22.767
<b>Totale attività correnti</b>	<b>54.536</b>	<b>51.958</b>
<b>Totale attività destinate alla dismissione</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE ATTIVITA'</b>	<b>142.215</b>	<b>137.953</b>
<i>PATRIMONIO NETTO</i>		
Capitale Sociale	27.109	27.109
Riserve	21.570	21.177
Risultato netto di competenza degli Azionisti della Controllante	6.709	4.478
<b>Patrimonio netto di Gruppo</b>	<b>55.388</b>	<b>52.764</b>
<b>Di spettanza di terzi:</b>		
Capitale e riserve	800	102
Risultato netto di competenza di terzi	798	697
<b>Patrimonio netto di terzi</b>	<b>1.598</b>	<b>799</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	<b>56.986</b>	<b>53.563</b>
<i>PASSIVITA' NON CORRENTI</i>		
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti	14.349	12.075
Fondi rischi non correnti	2.682	2.244
Benefici verso dipendenti (TFR)	7.231	6.858
Imposte differite	6.410	6.223
Altre passività non correnti	7.059	6.772
<b>Totale Passività non correnti</b>	<b>37.731</b>	<b>34.172</b>
<i>PASSIVITA' CORRENTI</i>		
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti	20.398	16.800
Debiti commerciali	8.274	11.667
Fondi rischi correnti	31	31
Debiti tributari	220	618
Altre passività e debiti diversi	18.575	21.102
<b>Totale Passività correnti</b>	<b>47.498</b>	<b>50.218</b>
<b>Totale Passività destinate alla dismissione</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE PASSIVITA'</b>	<b>85.229</b>	<b>84.390</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO E PASSIVITA'</b>	<b>142.215</b>	<b>137.953</b>

## B. Conto Economico Riclassificato Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	<b>9M 2018</b>	<b>9M 2017</b>	<b>Δ</b>	<b>Δ (%)</b>
Ricavi Operativi	102.277	91.135	11.142	12,2%
Altri Ricavi e proventi	1.380	1.554	(174)	(11,2%)
<b>Valore della produzione</b>	<b>103.657</b>	<b>92.689</b>	<b>10.968</b>	<b>11,8%</b>
Costi per materiali di consumo	(127)	(173)	46	(26,6%)
Spese per servizi e utilizzo beni di terzi	(39.837)	(36.045)	(3.792)	10,5%
Costi del personale	(52.951)	(46.290)	(6.661)	14,4%
Altri costi	(697)	(1.142)	445	(39,0%)
Capitalizzazioni interne	2.687	2.672	15	0,6%
<b>Margine Operativo Lordo (EBITDA)</b>	<b>12.732</b>	<b>11.711</b>	<b>1.021</b>	<b>8,7%</b>
Ammortamenti	(3.788)	(4.573)	785	(17,2%)
Svalutazioni e accantonamenti	(600)	(1)	(599)	n.a
<b>Risultato Operativo (EBIT)</b>	<b>8.344</b>	<b>7.137</b>	<b>1.207</b>	<b>16,9%</b>
Proventi ed oneri finanziari netti	(837)	(990)	153	(15,5%)
<b>Risultato ante imposte da attività in funzionamento</b>	<b>7.507</b>	<b>6.147</b>	<b>1.360</b>	<b>22,1%</b>
Risultato ante imposte da attività destinate alla dismissione	0	0	0	n.a.
<b>Risultato ante imposte consolidato</b>	<b>7.507</b>	<b>6.147</b>	<b>1.360</b>	<b>22,1%</b>
Risultato ante imposte di competenza di Terzi	798	792	6	0,8%
<b>Risultato ante imposte del Gruppo del periodo</b>	<b>6.709</b>	<b>5.355</b>	<b>1.354</b>	<b>25,3%</b>

### C. Rendiconto Finanziario Sintetico Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	30.09.2018	30.09.2017
Attività di periodo:		
Risultato del periodo	7.507	6.147
Rettifiche delle voci che non hanno effetto sulla liquidità	3.385	3.772
<i>a) Cash flow della gestione economica</i>	10.892	9.919
<i>b) Variazione del circolante</i>	(24.119)	(22.338)
<b>Cash flow operativo (a+b)</b>	<b>(13.226)</b>	<b>(12.419)</b>
<i>c) Cash flow ottenuto (impiegato) dall'attività di investimento</i>	(1.621)	(2.525)
<i>d) Cash flow ottenuto (impiegato) dall'attività di finanziamento</i>	1.409	(4.853)
<i>e) Cash flow ottenuto (impiegato) dalle attività in dismissione</i>	0	0
<b>Cash flow complessivo (a+b+c+d+e)</b>	<b>(13.439)</b>	<b>(19.796)</b>
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	22.767	33.109
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	9.328	13.313
<b>Variazione delle disponibilità liquide nette</b>	<b>(13.439)</b>	<b>(19.796)</b>

### D. Prospetto delle variazioni del Patrimonio Netto Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	Capitale Sociale	Riserve e utili a nuovo	Utile (perdita) del periodo/esercizio	Patrimonio netto di Gruppo	Patrimonio netto di terzi	Totale
<b>PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2016</b>	<b>27.109</b>	<b>19.219</b>	<b>4.246</b>	<b>50.574</b>	<b>486</b>	<b>51.060</b>
Risultato netto			4.478	4.478	697	5.175
Altre componenti di conto economico complessivo		(346)	0	(346)	7	(339)
<b>Risultato netto complessivo</b>		<b>(346)</b>	<b>4.478</b>	<b>4.132</b>	<b>704</b>	<b>4.836</b>
Destinazione risultato es precedente		4.246	(4.246)	0	0	0
Distribuzione dividendi		(1.996)		(1.996)	(350)	(2.346)
(Acquisti)/Cessioni di quote di Patrimonio di Terzi		54		54	(41)	14
<b>PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2017</b>	<b>27.109</b>	<b>21.177</b>	<b>4.478</b>	<b>52.764</b>	<b>799</b>	<b>53.563</b>
Risultato ante imposte netto			6.709	6.709	798	7.507
Altre componenti di conto economico complessivo		1	0	1	1	2
<b>Risultato ante imposte complessivo</b>		<b>1</b>	<b>6.709</b>	<b>6.709</b>	<b>799</b>	<b>7.509</b>
Destinazione risultato es precedente		4.478	(4.478)	0	0	0
Acquisto azioni proprie		(1.382)		(1.382)		(1.382)
Distribuzione dividendi		(2.698)		(2.698)		(2.698)
Altri movimenti		(6)		(6)		(6)
<b>PATRIMONIO NETTO AL 30.09.2018</b>	<b>27.109</b>	<b>21.570</b>	<b>6.709</b>	<b>55.388</b>	<b>1.598</b>	<b>56.986</b>