



Be

SHAPING THE FUTURE

Resoconto Intermedio di Gestione

Al 31 Marzo 2020



Resoconto Intermedio di Gestione
Al 31 Marzo 2020

Indice dei contenuti

1. Organi Sociali	3
2. Dati economico-finanziari di sintesi	4
3. Struttura del Gruppo e Azionariato	5
4. Modello di Business ed Aree di attività	7
5. Criteri di redazione	9
6. Informazioni sull'andamento della Gestione	10
7. Altre informazioni	18
8. Eventi successivi al 31 marzo 2020 ed evoluzione prevedibile della Gestione	21
9. Prospetti contabili	22

1. Organi Sociali

Consiglio di Amministrazione

- Carlo Achermann	<i>Presidente</i>
- Stefano Achermann	<i>Amministratore Delegato</i>
- Claudio Berretti	<i>Consigliere</i>
- Cristina Spagna	<i>Consigliere Indipendente</i>
- Gianluca Antonio Ferrari	<i>Consigliere Indipendente</i>
- Claudio Roberto Calabi	<i>Consigliere Indipendente</i>
- Francesca Moretti	<i>Consigliere Indipendente</i>
- Lucrezia Reichlin	<i>Consigliere Indipendente</i>
- Anna Maria Tarantola	<i>Consigliere Indipendente</i>

Il Consiglio di Amministrazione è stato eletto dall'Assemblea del 22 aprile 2020 per un periodo di 3 esercizi finanziari con scadenza all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2022.

Collegio Sindacale

- Giuseppe Leoni	<i>Presidente</i>
- Rosita Natta	<i>Sindaco Effettivo</i>
- Stefano De Angelis	<i>Sindaco Effettivo</i>
- Roberta Pirola	<i>Sindaco Supplente</i>
- Bionesi Ferrari	<i>Sindaco Supplente</i>

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

- Claudio Roberto Calabi	<i>Presidente Indipendente</i>
- Gianluca Antonio Ferrari	<i>Membro Indipendente</i>
- Francesca Moretti	<i>Membro Indipendente</i>

Il Comitato Controllo e Rischi è stato nominato con delibera del CDA del 22 aprile 2020 per un periodo di 3 esercizi finanziari con scadenza all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2022.

Comitato per la Remunerazione e Nomine

- Cristina Spagna	<i>Presidente Indipendente</i>
- Claudio Berretti	<i>Membro</i>
- Anna Maria Tarantola	<i>Membro Indipendente</i>

Il Comitato per la Remunerazione e Nomine è stato nominato rinnovato con delibera del CDA del 22 aprile 2020 per un periodo di 3 esercizi finanziari con scadenza all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2022.

Società di Revisione

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

Principali indicatori economici

<i>(valori in milioni di euro)</i>	3M 2020	3M 2019
Valore della produzione	41,5	36,1
EBITDA	6,3	6,0
EBIT	4,0	4,0
Risultato ante imposte di Gruppo	3,4	3,3

Principali indicatori patrimoniali-finanziari

<i>(valori in milioni di euro)</i>	31.03.2020	31.12.2019
Patrimonio Netto di Gruppo	57,3	54,3
Capitale Investito Netto	83,0	67,5
Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO)	27,9	17,1
Posizione Finanziaria Netta	(23,7)	(11,4)

Valore della produzione per area di attività

<i>(valori in milioni di euro)</i>	3M 2020	3M 2019
Business Consulting	29,2	27,2
ICT Solutions	12,3	8,9
Altro	0,0	0,0
TOTALE	41,5	36,1

Valore della produzione per clientela

<i>(valori in milioni di euro)</i>	3M 2020	3M 2019
Banche	31,2	27,6
Assicurazioni	5,4	4,7
Industria	3,1	2,0
Pubblica Amministrazione	0,0	0,6
Altro	1,8	1,2
TOTALE	41,5	36,1

Valore della produzione per area geografica

<i>(valori in milioni di euro)</i>	3M 2020	3M 2019
Italia	27,8	21,8
DACH Region (Germania, Austria, Svizzera)	9,6	9,3
U.K. e Spagna	2,5	3,5
Cee Region (Polonia, Ucraina, Romania)	1,6	1,5
TOTALE	41,5	36,1

Organico del Gruppo

	31.03.2020	31.12.2019
Dirigenti	134	132
Quadri	183	173
Impiegati	922	940
Apprendisti	89	75
TOTALE	1.328	1.320

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 più di 1.300 dipendenti e sedi in Italia, Germania, Regno Unito, Svizzera, Austria, Polonia, Ucraina, Spagna e Romania il Gruppo ha realizzato nel corso dei primi tre mesi dell'anno 2020 un valore della produzione di 41,5 milioni di Euro.

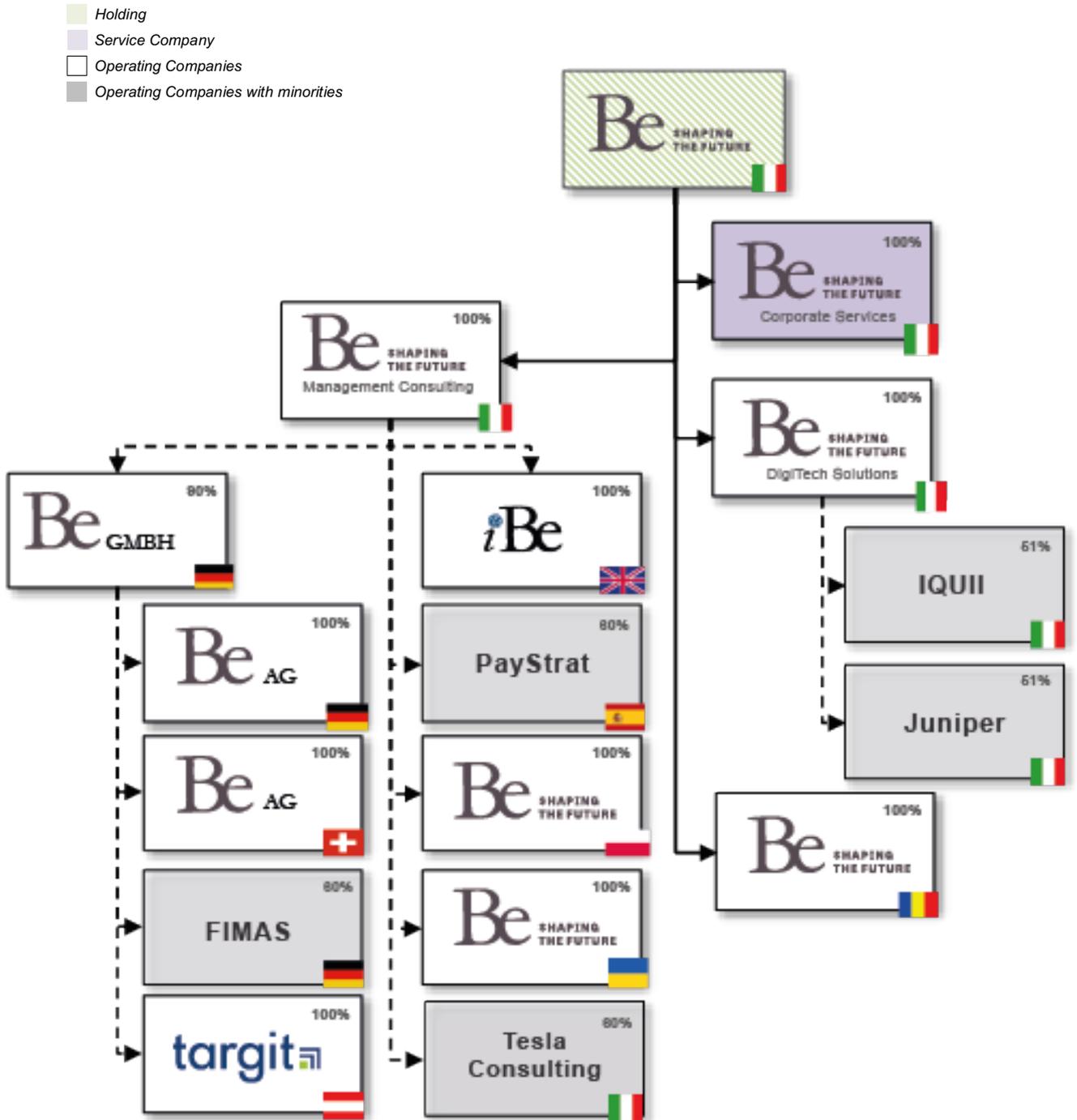
Be Shaping the Future S.p.A. (in breve **Be S.p.A.**), quotata nel Segmento Titoli ad Alti Requisiti (STAR) del Mercato Telematico Azionario (MTA), svolge attività di direzione e coordinamento, ai sensi degli articoli 2497 e seguenti del codice civile, nei confronti delle società del Gruppo attraverso 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 31 marzo 2020 le azioni in circolazione ammontano a n. 134.897.272, e la compagine sociale, secondo quanto risulta dalle comunicazioni effettuate ai sensi dell'art. 120 del "Testo Unico delle disposizioni in materia di intermediazione Finanziaria" (T.U.F.) nonché in relazione alle comunicazioni ricevute secondo il regolamento di internal dealing, risulta come segue:

Azionisti

	Nazionalità	N. Azioni	% Capitale ordinario
Tamburi Investment Partners S.p.A.	Italiana	31.582.225	23,412
iFuture Power in Action S.r.l.	Italiana	13.519.265	10,022
Axxion S.A	Lussemburghese	13.487.712	9,999
Stefano Achermann	Italiana	7.771.132	5,761
LOYS Investment S.A	Lussemburghese	6.889.321	5,107
Be Think Solve Execute S.p.A	Italiana	4.786.256	3,548
Flottante		56.861.361	42,151
Totale		134.897.272	100,000

Di seguito si riporta la struttura del Gruppo Be alla data del 31 marzo 2020¹.



¹ 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) e la società Confinity GmbH, controllata al 100% dalla società Fimas GmbH.

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;

Dimensioni	765 addetti al 31 marzo 2020.
Settore di attività prevalente	Banking, Insurance.
Ricavi della linea al 31.03.2020	29,2 milioni di Euro.
Sedi operative	Roma, Milano, Bologna, Londra, Kiev, Varsavia, Monaco, Vienna, Zurigo, Francoforte, Madrid.

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

- **Be Management 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 S.p.A. possiede il 100% del capitale sociale della società. Nel corso del mese di aprile 2020 la Società ha cambiato la propria ragione sociale da Be Consulting Think, Project & Plan S.p.A. a Be Shaping The Future, Management Consulting S.p.A. o, in forma abbreviata Be Management 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. Be Management Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della società.
- **Be Ukraine LLC.** Costituita a dicembre 2012 con sede a Kiev, svolge attività di consulenza e sviluppo in tema di sistemi di core banking e nelle aree della contabilità e delle segnalazioni bancarie e della “*compliance*”. Be Management Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della società.
- **Be Poland Think, Solve and Execute, sp zo.o.** Costituita a gennaio 2013 con sede a Varsavia, svolge attività di consulenza e “*system integration*” in ambito Retail banking, Capital Markets, CRM (Salesforce) e Digital (Backbase). Be Management Consulting S.p.A. detiene il 100% del capitale sociale della società.
- **Be Think, Solve, Execute 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. Be Management Consulting S.p.A. controlla il Gruppo con una percentuale pari al 90,00%.

- **BE AG.** Società con sede nei pressi di Monaco di Baviera, partecipata al 100,00% da Be Think, Solve Execute GmbH, è specializzata nella Consulenza e soluzioni IT nel settore pagamenti ed, in particolare, nell'ambito SWIFT. Nel corso del mese di settembre 2019 la Società ha cambiato la propria ragione sociale da R&L AG in Be Shaping the Future – Financial Industry Solutions AG (in breve Be AG).
- **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.
- **Confinity GmbH.** Originariamente costituita come joint venture da FIMAS e Q-Fin (ora Fimas GmbH), operativa nello specifico settore della fornitura ai medesimi clienti di FIMAS di personale in modalità di somministrazione (ANÜ – Arbeitnehmerüberlassung) per la quale dispone di apposita licenza. Fimas GmbH detiene una partecipazione in Confinity GmbH pari al 100%.
- **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%.
- **Tesla Consulting S.r.l.** Società con sede a Bologna, operante nell'ambito "Cyber Security" e "Digital Forensics", è partecipata al 60% da Be Management Consulting S.p.A.

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;

Dimensioni	501 addetti al 31 marzo 2020.
Settori di Attività prevalenti	Banking, Insurance, Energy e Pubblica Amministrazione.
Ricavi della Linea al 31.03.2020	12,3 milioni di Euro.
Sedi operative	Roma, Milano, Torino, Trento, Bucarest.

Il Gruppo Be opera nel Settore ICT Solutions attraverso le seguenti società controllate:

- **Be DigiTech Solutions S.p.A.** Ha l’obiettivo di offrire consulenza specialistica in ambito ICT e servizi di system integration su prodotti/piattaforme proprietarie o di soggetti terzi leader di mercato. Negli anni scorsi particolare attenzione è stata dedicata alle nuove architetture tecnologiche che hanno caratterizzato l’attuale processo di digitalizzazione delle principali Banche e Assicurazioni in Italia dove sono state maturate esperienze distintive nella realizzazione di sistemi di front end in ottica di multicanalità, sistemi di Back end di controllo e governo di impresa (specie nel settore assicurativo vita grazie ad un sistema proprietario tra i leader di mercato) e piattaforme “*Data & Analytics*”. Il mercato di riferimento è quello delle Banche e Assicurazioni a cui sono affiancati in misura più marginale il settore delle *utilities* e l’industria delle piccole/medie aziende. Sono attive allo stato collaborazioni e partnership con alcuni dei principali “*player*” di riferimento dell’industria ICT e con alcune selezionate fintech e insurtech. Be S.p.A. possiede il 100% del capitale sociale della società. Nel corso del mese di aprile 2020 la

Società ha cambiato la propria ragione sociale Be Solutions Solve, Realize & Control S.p.A. a Be Shaping The Future, DigiTech Solutions S.p.A. o, in forma abbreviata Be Solutions S.p.A. o Be DigiTech Solutions S.p.A..

- **Be Think Solve Execute RO S.r.l.** Costituita a luglio 2014 con sede a Bucarest, sviluppa attività in “*near shoring*” del Gruppo nel settore della “*system integration*” su progetti ad elevata complessità, quali soluzioni per la multicanalità. Be S.p.A possiede il 100% del capitale sociale della società.
- **Iquii S.r.l.** Costituita nel 2011, è specializzata nello sviluppo di soluzioni digital, web e mobile con particolare attenzione ai temi della system integration, della user e customer experience e dello sviluppo di nuovi modelli di revenue. Be DigiTech Solutions detiene il 51% della società.
- **Juniper Extensible Solutions S.r.l.** Costituita a maggio 2000 con sede in provincia di Trento, 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. Be DigiTech Solutions detiene il 51% della società.

5. Criteri di redazione

Il Resoconto Intermedio di Gestione al 31 marzo 2020, 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 31 marzo 2020 e al 31 dicembre 2019. Le informazioni economiche sono fornite prima del calcolo delle imposte con riguardo la situazione al 31 marzo degli esercizi 2020 e 2019. Il rendiconto finanziario consolidato riclassificato presenta i flussi finanziari avvenuti nel periodo classificati tra attività operativa, di investimento e finanziaria.

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

5.1 Note in merito all’area di consolidamento

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

Rispetto al 31 dicembre 2019 l’area di consolidamento non risulta aver subito variazioni.

5.2 Valutazioni discrezionali e stime contabili significative

Il Resoconto Intermedio di Gestione al 31 marzo 2020 richiede l'effettuazione di valutazioni discrezionali e stime contabili che hanno effetto sui valori delle attività e delle passività e sull'informativa. I risultati consuntivi potrebbero differire da tali stime.

Le stime sono utilizzate per la valutazione dell'avviamento, per rilevare gli accantonamenti per rischi su crediti, per determinare svalutazione di partecipazioni o beni, per la determinazione degli ammortamenti e accantonamenti per rischi e oneri.

Le stime e le ipotesi sono riviste periodicamente e gli effetti di ogni variazione sono riflesse immediatamente a conto economico.

6. Informazioni sull'andamento di Gestione

Di seguito si espone ed è oggetto di commento il Conto Economico consolidato riclassificato al 31 marzo 2020 confrontato con il periodo omogeneo dell'esercizio precedente.

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

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

6.1 Andamento economico del Gruppo

Il Valore della produzione si attesta a Euro 41,5 milioni rispetto a Euro 36,1 milioni al 31 marzo 2019 (+15,0%).

Le aree di attività Business Consulting e ICT registrano rispettivamente ricavi per Euro 29,2 milioni (Euro 27,2 milioni al 31 marzo 2019) e Euro 12,3 milioni (Euro 8,9 milioni al 31 marzo 2019).

Il Valore della produzione realizzato dalle controllate estere si attesta a Euro 13,7 milioni (33,0% del totale), rispetto ad Euro 14,3 milioni al 31 marzo 2019.

I Ricavi operativi sono pari a Euro 41,0 milioni rispetto a Euro 35,6 milioni al 31 marzo 2019 (+14,9%).

I Costi operativi al netto delle capitalizzazioni interne sono pari a Euro 35,2 milioni rispetto a Euro 30,1 milioni al 31 marzo 2019 (+17,1 %) ed in particolare:

- i costi per servizi risultano pari a circa Euro 16,7 milioni (+30,1%)
- il costo del personale si attesta a Euro 19,3 milioni (+7,8%);
- le capitalizzazioni di costi, prevalentemente di personale impegnato sui progetti di sviluppo delle piattaforme software di proprietà, ammontano a Euro 1,2 milioni.

Il Margine Operativo Lordo (EBITDA) è pari a Euro 6,3 milioni, in crescita del 4,3% rispetto al 31 marzo 2019 (Euro 6,0 milioni). L'*EBITDA margin*, risulta pari al 15,1 % contro il 16,6% al 31 marzo 2019.

Gli Ammortamenti risultano pari a Euro 2,3 milioni, contro Euro 2,0 milioni del periodo omogeneo dell'esercizio precedente.

Analogamente al periodo omogeneo dell'anno precedente non risultano accantonamenti e svalutazioni.

Il Risultato Operativo (EBIT) è pari a Euro 4,0 milioni, sostanzialmente in linea rispetto al 31 marzo 2019 (Euro 4,0 milioni). L'*EBIT margin* si attesta al 9,5% contro l'11,1% al 31 marzo 2019.

Il Risultato ante imposte in funzionamento inclusa la quota di terzi è pari a Euro 3,7 milioni, in calo del 2,0% rispetto al 31 marzo 2019 (Euro 3,8 milioni).

Il Risultato ante imposte del Gruppo del periodo è pari a Euro 3,4 milioni contro un risultato positivo di Euro 3,3 milioni al 31 marzo 2019, in crescita del 3,5%.

Al 31 marzo 2020 non risulta alcun effetto economico derivante dalle "attività destinate alla dismissione", quindi i costi ed i ricavi esposti nel conto economico consolidato sono riferiti unicamente alle "attività in funzionamento".

Conto Economico consolidato riclassificato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	3M 2020	3M 2019	Δ	Δ (%)
Ricavi Operativi	40.955	35.633	5.322	14,9%
Altri Ricavi e proventi	502	424	78	18,4%
Valore della produzione	41.457	36.057	5.400	15,0%
Costi per materie prime e materiali di consumo	(42)	(121)	79	(65,3%)
Spese per servizi e utilizzo beni di terzi	(16.741)	(12.868)	(3.873)	30,1%
Costi del personale	(19.332)	(17.937)	(1.395)	7,8%
Altri costi	(261)	(330)	69	(20,9%)
Capitalizzazioni interne	1.177	1.198	(21)	(1,8%)
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	6.258	5.999	259	4,3%
Ammortamenti	(2.307)	(1.990)	(317)	15,9%
Svalutazioni ed Accantonamenti	0	0	0	n.a.
Risultato Operativo (EBIT)	3.951	4.009	(58)	(1,4%)
Proventi ed oneri finanziari netti	(247)	(228)	(19)	8,3%
Risultato ante imposte da attività in funzionamento	3.704	3.781	(77)	(2,0%)
Risultato ante imposte derivante da attività destinate alla dismissione	0	0	0	n.a.
Risultato ante imposte consolidato inclusa quota di terzi	3.704	3.781	(77)	(2,0%)
Risultato ante imposte di competenza di Terzi	279	472	(193)	(40,9%)
Risultato ante imposte del Gruppo del periodo	3.425	3.309	116	3,5%

6.2 Risultati per settori operativi

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

- **Business Consulting:**

Business Unit: attiva nel settore della consulenza direzionale. La business unit opera attraverso le società Be Management Consulting S.p.A., 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 Shaping the Future AG, Fimas GmbH, Confinity GmbH, Payments and Business Advisors S.L., Paystrat Solutions SL (Pyngo) e Tesla Consulting S.r.l..

- **ICT Solutions:**

Business Unit: attiva nella fornitura di soluzioni e sistemi integrati per i settori dei servizi finanziari, delle assicurazioni e delle utilities. La business unit abbraccia le attività svolte dalle società Be DigiTech Solutions 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 tre mesi del 2020 comparate con il periodo omogeneo del 2019 per le attività in funzionamento (non risultano 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 2020 – 30 marzo 2020

	Consulting	ICT Solutions	Corporate e altre	Rettif. di cons. infra-settoriale	Risultato di terzi	Totale
Ricavi operativi	29.229	13.185	1.326	(2.786)	0	40.955
Altri ricavi	460	286	158	(402)	0	502
Valore della Produzione	29.689	13.472	1.485	(3.188)	0	41.457
Risultato Operativo	3.122	1.616	(788)	1	0	3.951
Oneri finanziari netti	(175)	(84)	11	0	0	(247)
Risultato ante imposte	2.947	1.533	(777)	1	(279)	3.425

Segmentazione in base ai settori operativi 1 gennaio 2019 – 31 marzo 2019

	Consulting	ICT Solutions	Corporate e altre	Rettif. di cons. infra-settoriale	Risultato di terzi	Totale
Ricavi operativi	27.649	9.781	991	(2.788)	0	35.633
Altri ricavi	481	352	217	(627)	0	424
Valore della Produzione	28.131	10.133	1.208	(3.415)	0	36.057
Risultato Operativo	4.386	622	(1.000)	1	0	4.009
Oneri finanziari netti	(139)	(109)	20	(1)	0	(228)
Risultato ante imposte	4.248	513	(980)	0	(472)	3.309

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>	3M 2020	%	3M 2019	%	Δ (%)
Business Consulting	29,2	70,4%	27,2	75,3%	7,4%
ICT Solutions	12,3	29,6%	8,9	24,7%	38,2%
Altro	0,0	0,0%	0,0	0,0%	n.a.
TOTALE	41,5	100,0%	36,1	100,0%	15,0%

La ripartizione del valore della produzione per area di servizio professionale mostra una prevalenza del segmento “Business Consulting” pari al 70,4% del totale valore della produzione rispetto al segmento “ICT Solutions” invece pari al 29,6%.

Il segmento “Business Consulting” presente un valore della produzione in crescita del 7,4% rispetto al valore registrato al 31 marzo 2019, mentre il segmento “ICT Solutions” registra un forte incremento del valore della produzione pari al 38,2% per lo più dovuto ad una crescita dei ricavi nei settori insurance e banking.

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>	3M 2020	%	3M 2019	%	Δ (%)
Banche	31,2	75,2%	27,6	76,5%	13,0%
Assicurazioni	5,4	13,0%	4,7	13,0%	14,9%
Industria	3,1	7,5%	2,0	5,5%	55,0%
Pubblica Amministrazione	0,0	0,0%	0,6	1,7%	n.a.
Altro	1,8	4,3%	1,2	3,3%	50,0%
TOTALE	41,5	100,0%	36,1	100,0%	15,0%

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>	3M 2020	%	3M 2019	%	Δ (%)
Italia	27,8	67,0%	21,8	60,4%	27,5%
DACH Region (Germania, Austria, Svizzera)	9,6	23,1%	9,3	25,8%	3,2%
U.K.e Spagna	2,5	6,0%	3,5	9,7%	(28,6%)
Cee Region (Polonia, Ucraina, Romaniaa)	1,6	3,9%	1,5	4,2%	6,7%
TOTALE	41,5	100,0%	36,1	100,0%	15,0%

Si segnala infine che al 31 marzo 2020 la produzione è originata per il 67,0 dal mercato domestico e per il residuo 33,0% 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 complessivi per Euro 9,6 milioni, in lieve aumento rispetto al 31 marzo 2019.

Al 31 marzo la Cee Region (Polonia, Ucraina, Romaniaa) risulta in aumento del 6,7% rispetto al periodo omogeneo dello scorso esercizio (Euro 1,6 milioni rispetto ad Euro 1,5 milioni al 31 marzo 2019), mentre risultano in calo del 28,6% i mercati UK e Spagna che hanno generato Euro 2,5 milioni rispetto a Euro 3,5 milioni al 31 marzo 2019.

6.3 Personale

I dipendenti complessivi del Gruppo Be al 31 marzo 2020 risultano pari a n.1.328; la tabella seguente espone i dipendenti del Gruppo Be suddivisi per settore di attività:

Organico del Gruppo	31.03.2020
Consulting	765
I.C.T.Solutions	501
Corporate ed Altro	62
TOTALE	1.328

6.4 Analisi Patrimoniale e Finanziari del Gruppo

Si riporta in forma sintetica la situazione patrimoniale consolidata al 31 marzo 2020, comparata con la medesima situazione alla data del 31 dicembre 2019.

Stato Patrimoniale riclassificato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.03.2020	31.12.2019	Δ	Δ (%)
Attivo non corrente	100.772	101.816	(1.044)	(1,0%)
Attivo corrente	47.935	33.135	14.800	44,7%
Passività non correnti	(22.395)	(22.667)	272	(1,2%)
Passività correnti	(43.286)	(44.785)	1.499	(3,3%)
Capitale Investito Netto	83.026	67.499	15.527	23,0%
Patrimonio Netto	59.350	56.072	3.278	5,8%
Indebitamento Finanziario Netto	23.676	11.427	12.249	n.a

L'attivo non corrente è costituito principalmente dagli avviamenti per Euro 64,8 milioni, rilevati in sede di aggregazioni aziendali, dalle immobilizzazioni immateriali per Euro 19,6 milioni, prevalentemente riconducibili a software, dai diritti d'uso per Euro 8,0 milioni, da immobilizzazioni materiali per Euro 2,1 milioni, dalle imposte anticipate per Euro 3,3 milioni e da crediti e altre attività non correnti per Euro 2,2 milioni.

L'attivo corrente registra un incremento pari ad Euro 14,8 milioni rispetto al 31 dicembre 2019 per effetto principalmente dell'aumento dei crediti commerciali.

Le passività non correnti sono riferite principalmente a debiti per TFR per Euro 7,1 milioni, imposte differite per Euro 7,3 milioni e fondi per rischi e oneri per Euro 1,4 milioni, oltre ad altre passività per Euro 6,6 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 15,3 milioni, fondi rischi e oneri correnti per Euro 7,0 milioni e altre passività e debiti tributari per complessivi Euro 21,0 milioni - registrano un decremento complessivo pari a Euro 1,5 milioni.

Il Patrimonio netto consolidato risulta pari ad Euro 59,4 milioni, contro Euro 56,1 milioni al 31 dicembre 2019. Di seguito si riporta il dettaglio del Capitale circolante netto:

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.03.2020	31.12.2019	Δ	Δ (%)
Rimanenze	3	3	0	0,0%
Crediti commerciali	43.218	29.414	13.804	46,9%
Debiti commerciali	(15.272)	(12.366)	(2.906)	23,5%
Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO)	27.949	17.051	10.898	63,9%
Altri crediti a breve	4.714	3.718	996	26,8%
Altre passività a breve	(28.014)	(32.419)	4.405	(13,6%)
Capitale Circolante Netto (CCN)	4.649	(11.650)	16.299	n.a

L'indebitamento finanziario netto al 31 marzo 2020 è negativo per Euro 23,7 milioni contro un indebitamento finanziario netto negativo per Euro 11,4 milioni al 31 dicembre 2019.

Di seguito si riporta il prospetto di dettaglio:

Indebitamento Finanziario netto Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.03.2020	31.12.2019	Δ	Δ (%)
Cassa e liquidità bancaria	28.210	34.185	(5.975)	(17,5%)
A Liquidità	28.210	34.185	(5.975)	(17,5%)
B Crediti finanziari correnti	29	104	(75)	(72,1%)
Debiti bancari correnti	(858)	(4.525)	3.667	(81,0%)
Quota corrente indebitamento a m/l termine	(16.218)	(10.895)	(5.323)	48,9%
Debiti da diritto d'uso corrente	(3.028)	(3.004)	(24)	0,8%
Altri debiti finanziari correnti	(21)	(152)	131	(86,2%)
C Indebitamento finanziario corrente	(20.125)	(18.576)	(1.549)	8,3%
D Posizione finanziaria netta corrente (A+B+C)	8.114	15.713	(7.599)	(48,4%)
Debiti bancari non correnti	(26.196)	(20.926)	(5.270)	25,2%
Debiti da diritto d'uso non corrente	(5.594)	(6.214)	620	(10,0%)
Altri debiti finanziari non correnti	0	0	0	n.a.
E Posizione finanziaria netta non corrente	(31.790)	(27.140)	(4.650)	17,1%
F Posizione finanziaria netta (D+E)	(23.676)	(11.427)	(12.249)	n.a.

In relazione a quanto esposto nella tabella si evidenziano oltre alle disponibilità liquide per Euro 28,2 milioni (Euro 34,2 milioni al 31 dicembre 2019):

- crediti finanziari correnti per Euro 0,03 milioni (Euro 0,1 milioni al 31 dicembre 2019) derivanti da risconti attivi su interessi di factoring;
- debiti correnti verso istituti di credito al 31 marzo 2020 pari a Euro 20,1 milioni (Euro 18,6 milioni al 31 dicembre 2019) relativi:
 - ai debiti “bancari correnti”, per Euro 0,9 milioni (Euro 4,5 milioni al 31 dicembre 2019) riferita principalmente a interessi maturati e non liquidati e al saldo negativo dei cc;
 - alla quota a breve termine dei finanziamenti a lungo termine per Euro 16,2 milioni (Euro 10,9 milioni al 31 dicembre 2019) ;
 - ai debiti per diritto d'uso correnti per Euro 3,0 milioni riferiti alle passività per leasing, (Euro 3,0 milioni al 31 dicembre 2019);
 - alla voce altri debiti finanziari correnti pari ad Euro 0,02 milioni (Euro 0,2 milioni al 31 dicembre 2019), riferita principalmente a debiti finanziari verso clienti per accrediti vendite biglietti conto terzi e al saldo delle carte di credito.
- debiti finanziari non correnti, pari ad Euro 31,8 milioni (Euro 27,1 milioni al 31 dicembre 2019) di cui:
 - Euro 26,2 milioni (Euro 21,0 milioni al 31 dicembre 2019) riferiti a debiti verso istituti di credito per finanziamenti chirografari a medio lungo termine per le quote in scadenza oltre 12 mesi;
 - Euro 5,6 milioni (Euro 6,2 milioni al 31 dicembre 2019) riferiti ai debiti per diritto d'uso non corrente relativi alle passività per leasing.

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). 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 31 marzo 2020 risultano essere: T.I.P. Tamburi Investment Partners S.p.A., Ir Top Consulting S.r.l., 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.

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 31 marzo 2020 con parti correlate

	<u>Crediti</u>			<u>Debiti</u>		
	Crediti comm.li e altri	Altri Crediti	Crediti Finanziari	Debiti comm.li e altri	Altri debiti	Debiti finanziari
Correlate						
T.I.P. S.p.A				15		
IR Top Consulting				9		
Totale Correlate	0	0	0	24	0	0

Tabella ricavi e costi al 31 marzo 2020 con parti correlate

	<u>Ricavi</u>			<u>Costi</u>		
	Ricavi	Altri Ricavi	Proventi Finanziari	Servizi	Altri costi	Oneri finanziari
Correlate						
T.I.P. S.p.A				15		
C. Achermann				10		
IR Top Consulting				7		
Totale Correlate	0	0	0	32	0	0

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, il Gruppo Be ritiene importante il conseguimento degli obiettivi strategici del Piano Industriale 2020-2022. Tale Piano, è stato predisposto dagli Amministratori sulla base di previsioni e di assunzioni inerenti le future dinamiche gestionali e di mercato di riferimento. Le previsioni rappresentano la miglior stima di eventi futuri che ci si aspetta si verificheranno e di azioni che il management medesimo intende intraprendere; esse sono state stimate sulla base di dati consuntivi, ordini già in portafoglio o vendite da effettuare a clienti con cui esistono relazioni stabili ed in quanto tali presentano un minor grado di incertezza e pertanto hanno una maggiore probabilità di manifestarsi realmente. Le assunzioni, viceversa, sono relative ad eventi futuri ed azioni, in tutto o in parte indipendenti, dalle azioni di gestione. Conseguentemente, gli Amministratori riconoscono che gli obiettivi strategici identificati nel Piano 2020-2022, 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 Be per far fronte al proprio fabbisogno finanziario complessivo a breve nonché per raggiungere gli obiettivi del Piano 2020-2022.

- **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 31 marzo 2020 nel caso in cui non fosse in grado di sviluppare adeguati flussi di cassa rispetto a quelli attesi e previsti nel Piano 2020-2022.

- **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 potrebbero causare costi in eccesso rispetto agli accantonamenti in essere nel bilancio intermedio.

- **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 Be 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 Be 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 Be 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 Be 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 Be 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 Be. 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 Be. Il management ritiene, in ogni caso che il Gruppo Be, sia dotato di una struttura operativa e dirigenziale capace di assicurare continuità nella gestione degli affari sociali.

- **Rischi connessi alla internazionalizzazione**

Il Gruppo Be, 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.

Con riferimento ai principali fattori di **incertezza** rilevabili alla data di presentazione del presente Resoconto Intermedio di Gestione, si segnalano quelli connessi agli eventi progressivamente intervenuti in relazione alla crescente e progressiva diffusione a livello internazionale e nazionale dell'emergenza sanitaria connessa alla pandemia COVID-19 (c.d. Coronavirus). Tali circostanze, straordinarie per natura ed estensione, stanno avendo ripercussioni, dirette e indirette, sull'attività economica creando un contesto di generale incertezza, le cui evoluzioni e i relativi effetti non risultano ancora totalmente prevedibili.

Nello specifico, stante la particolare tipologia del mercato di riferimento del Gruppo Be – principalmente solo Istituzioni Finanziarie di rilevante dimensione - e la visibilità attuale circa il decorso della Pandemia Covid-19 essa è attesa avere limitato impatto nella prima parte dell'anno. Un più compiuto giudizio circa l'andamento atteso del mercato sarà formulato al termine del primo semestre.

In sede di predisposizione della situazione contabile consolidata al 31 marzo 2020, nell'ambito dei principali processi valutativi e di stima, sono state condotte analisi di sensitività, con l'obiettivo di identificare il valore dei parametri chiave in corrispondenza dei quali i valori recuperabili coinciderebbero con i valori contabili.

Da tali analisi, seppur nel contesto di generale incertezza, non emergono evidenti rischi di

futura svalutazione dei valori iscritti nel bilancio al 31 marzo 2020 anche tenendo in considerazione l'aggravato scenario macro-economico conseguente alla sopradescritta pandemia. Non si può tuttavia escludere che il protrarsi dell'attuale situazione di incertezza possa avere degli impatti economici, che, alla data di redazione del bilancio, non sono però quantificabili né stimabili.

7.2 Investimenti in attività di sviluppo

Da sempre, l'attività di sviluppo del Gruppo Be 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 sviluppo consistono nello sviluppo delle piattaforme tecnologiche di proprietà del Gruppo Be; in particolare nel corso dei primi tre mesi del 2020 sono stati effettuati investimenti principalmente riferiti allo sviluppo ed upgrade delle piattaforme tecnologiche "Universo Sirius" - relativa alla gestione dei portafogli assicurativi Vita e Danni -, ed allo sviluppo del sistema informativo interno aziendale, da parte di Be Solutions, allo sviluppo delle applicazioni digitali da parte di Iquii e di Juniper, nonché allo sviluppo delle piattaforme informatiche di proprietà di Fimas GmbH, Be Ag e Be Think, Solve Execute GmbH specializzate in diverse aree del settore bancario. Il Gruppo Be proseguirà ad investire in 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 primo trimestre 2020

Nel corso del mese di marzo Be e ZDF di Federico Lucia, artista e produttore italiano in arte Fedez, hanno deciso di unire le forze per creare il soggetto leader di mercato nella produzione e distribuzione di contenuti digitali. "Dream of Ordinary Madness (Doom) Entertainment" è il nuovo veicolo che originerà dallo spin off delle attività di ZDF, società operativa delle attività di Fedez. L'operazione rientra nella strategia di sviluppo, da parte del Gruppo Be, di una significativa area di business dedicata al digital engagement, con focus importante sulla Financial Industry europea, che si occupi della ricerca e dello sviluppo del talento, della gestione dell'immagine e della presenza digitale, della produzione di contenuti, della creazione e del lancio di marchi, del personal coaching degli artisti.

Come già discusso nel paragrafo 7.1 Principali rischi ed incertezze cui il Gruppo Be è esposto, a partire dal mese di gennaio 2020, lo scenario nazionale e internazionale è stato caratterizzato dalla diffusione del Covid19 e dalle conseguenti misure restrittive per il suo contenimento, poste in essere da parte delle autorità pubbliche dei Paesi interessati. A livello operativo, in linea con quanto stabilito dal DPCM del 09.03/20 la maggior parte dell'azienda lavora in modalità smartworking e sono state potenziate le dotazioni tecnologiche a supporto dell'operatività remota. La continuità è ovunque garantita. I siti di *nearshoring* sono stati attivati, per ogni eventuale necessità, sui centri di competenza in Polonia ed in Romania, ma al momento non vi è stato motivo alcuno per il trasferimento di attività. Be è in costante contatto anche con le Autorità ed i presidi sanitari per monitorare l'evoluzione delle misure necessarie al contenimento della pandemia, con la salute dei suoi clienti e dei suoi dipendenti come priorità assoluta.

Tutto il Gruppo Be sosterrà con il massimo impegno lo sforzo del Sistema Italia nel tornare al più presto al massimo livello di competitività.

Il calendario finanziario 2020, così come comunicato, è attualmente confermato.

8. Eventi successivi al 31 marzo 2020 ed evoluzione prevedibile della gestione

In data 22 aprile 2020 l'Assemblea degli Azionisti si è riunita in prima convocazione sia in sede ordinaria che straordinaria; deliberando in merito a:

- modifica dell'Art. 1 dello statuto cambiando la denominazione sociale in "Be Shaping the Future S.p.A.";
- approvazione del Bilancio di Esercizio al 31.12.2019, destinazione dell'utile di esercizio 2019 e distribuzione del dividendo;
- approvazione della relazione sulla remunerazione ex Articolo 123-ter D. Lgs. 24 febbraio 1998 n. 58;
- nomina del Consiglio di Amministrazione per il periodo 2020-2022;
- acquisto e disposizione di azioni proprie, previa revoca dell'autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie concessa dall'Assemblea ordinaria degli azionisti del 18 aprile 2019.

Sempre in data 22 aprile 2020 il Consiglio di Amministrazione di Be si è riunito successivamente al suo rinnovo da parte dell'Assemblea; nel corso del Consiglio gli Amministratori hanno deliberato quanto segue:

- di nominare Carlo Achermann Presidente del Consiglio di Amministrazione e Stefano Achermann Amministratore Delegato;
- l'attribuzione a favore del Presidente Carlo Achermann e del Dott. Stefano Achermann di deleghe gestionali e/o di firma;
- di nominare gli Amministratori Cristina Spagna, Claudio Berretti e Anna Maria Tarantola componenti del Comitato per le Nomine e la Remunerazione, la prima con il ruolo di Presidente;
- di nominare gli Amministratori Claudio Roberto Calabi e Gianluca Antonio Ferrari, Francesca Moretti componenti del Comitato Controllo e Rischi, il primo con il ruolo di Presidente.

Alla luce dei risultati del periodo e nonostante l'incertezza macroeconomica dovuta all'impatto della pandemia di Covid19, al momento si ritiene di poter confidare nel conseguimento degli obiettivi annuali e più in generale del Piano aziendale 2020-2022. Una più compiuta analisi dello stato della domanda a medio-lungo termine sarà effettuata in sede di Relazione Semestrale.

Milano, 7 maggio 2020.

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

9. Prospetti contabili

A. Situazione Patrimoniale-Finanziaria Consolidata

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.03.2020	31.12.2019
ATTIVITA' NON CORRENTI		
Immobili, Impianti e macchinari	2.103	2.161
Diritti d'uso	7.988	8.679
Avviamento	64.841	65.060
Immobilizzazioni Immateriali	19.568	19.632
Partecipazioni in altre imprese	829	829
Crediti ed altre attività non correnti	2.170	2.152
Imposte anticipate	3.273	3.303
Totale attività non correnti	100.772	101.816
ATTIVITA' CORRENTI		
Rimanenze	3	3
Crediti commerciali	43.218	29.414
Altre attività e crediti diversi	3.843	2.828
Crediti tributari per imposte dirette	871	890
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	29	104
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	28.210	34.185
Totale attività correnti	76.174	67.424
Totale attività destinate alla dismissione	0	0
TOTALE ATTIVITA'	176.946	169.240
PATRIMONIO NETTO		
Capitale Sociale	27.109	27.109
Riserve	26.805	21.144
Risultato netto di competenza degli Azionisti della Controllante	3.425	6.087
Patrimonio netto di Gruppo	57.339	54.340
Di spettanza di terzi:		
Capitale e riserve	1.732	1.262
Risultato netto di competenza di terzi	279	470
Patrimonio netto di terzi	2.011	1.732
TOTALE PATRIMONIO NETTO	59.350	56.072
PASSIVITA' NON CORRENTI		
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti	26.196	20.926
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti	5.594	6.214
Fondi rischi non correnti	1.357	1.649
Benefici verso dipendenti (TFR)	7.068	6.953
Imposte differite	7.340	7.348
Altre passività non correnti	6.630	6.717
Totale Passività non correnti	54.185	49.807
PASSIVITA' CORRENTI		
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti	17.097	15.572
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti	3.028	3.004
Debiti commerciali	15.272	12.366
Fondi rischi correnti	7.017	7.075
Debiti tributari	1.425	1.585
Altre passività e debiti diversi	19.572	23.759
Totale Passività correnti	63.411	63.361
Totale Passività destinate alla dismissione	0	0
TOTALE PASSIVITA'	117.596	113.168
TOTALE PATRIMONIO E PASSIVITA'	176.946	169.240

B. Conto Economico Riclassificato Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	3M 2020	3M 2019	Δ	Δ (%)
Ricavi Operativi	40.955	35.633	5.322	14,9%
Altri Ricavi e proventi	502	424	78	18,4%
Valore della produzione	41.457	36.057	5.400	15,0%
Costi per materiali di consumo	(42)	(121)	79	(65,3%)
Spese per servizi e utilizzo beni di terzi	(16.741)	(12.868)	(3.873)	30,1%
Costi del personale	(19.332)	(17.937)	(1.395)	7,8%
Altri costi	(261)	(330)	69	(20,9%)
Capitalizzazioni interne	1.177	1.198	(21)	(1,8%)
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	6.258	5.999	259	4,3%
Ammortamenti	(2.307)	(1.990)	(317)	15,9%
Svalutazioni e accantonamenti	0	0	0	n.a.
Risultato Operativo (EBIT)	3.951	4.009	(58)	(1,4%)
Proventi ed oneri finanziari netti	(247)	(228)	(19)	8,3%
Risultato ante imposte da attività in funzionamento	3.704	3.781	(77)	(2,0%)
Risultato ante imposte da attività destinate alla dismissione	0	0	0	n.a.
Risultato ante imposte consolidato	3.704	3.781	(77)	(2,0%)
Risultato ante imposte di competenza di Terzi	279	472	(193)	(40,9%)
Risultato ante imposte del Gruppo del periodo	3.425	3.309	116	3,5%

C. Rendiconto Finanziario Sintetico Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	31.03.2020	31.03.2019
Attività di periodo:		
Risultato del periodo	3.704	3.781
Rettifiche delle voci che non hanno effetto sulla liquidità	1.503	1.403
<i>a) Cash flow della gestione economica</i>	<i>5.207</i>	<i>5.184</i>
<i>b) Variazione del circolante</i>	<i>(16.703)</i>	<i>(17.200)</i>
Cash flow operativo (a+b)	(11.496)	(12.016)
<i>c) Cash flow ottenuto (impiegato) dall'attività di investimento</i>	<i>(369)</i>	<i>(438)</i>
<i>d) Cash flow ottenuto (impiegato) dall'attività di finanziamento</i>	<i>5.890</i>	<i>(3.427)</i>
<i>e) Cash flow ottenuto (impiegato) dalle attività in dismissione</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Cash flow complessivo (a+b+c+d+e)	(5.975)	(15.881)
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	34.185	36.010
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	28.210	20.129
Variazione delle disponibilità liquide nette	(5.975)	(15.881)

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
PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2018	27.109	20.463	5.481	53.053	1.723	54.776
Risultato netto			6.087	6.087	470	6.557
Altre componenti di conto economico complessivo		(86)		(86)	0	(86)
Risultato netto complessivo		(86)	6.087	6.001	470	6.471
Destinazione risultato es precedente		5.481	(5.481)	0	0	0
Acquisto azioni proprie		(2.290)		(2.290)	0	(2.290)
Apporti di capitale				0	10	10
Distribuzione dividendi		(2.896)		(2.896)	0	(2.896)
Effetti derivanti dall'acquisizione quote di partecipazione		472		472	(472)	0
PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2019	27.109	21.144	6.087	54.340	1.732	56.072
Risultato ante imposte netto			3.425	3.425	279	3.704
Altre componenti di conto economico complessivo		(426)		(426)	0	(426)
Risultato ante imposte complessivo		(426)	3.425	2.999	279	3.278
Destinazione risultato es precedente		6.087	(6.087)	0	0	0
PATRIMONIO NETTO AL 31.03.2020	27.109	26.805	3.425	57.339	2.011	59.350