

Be

SHAPING THE FUTURE

## Resoconto Intermedio di Gestione

*Al 30 Settembre 2020*



**Resoconto Intermedio di Gestione**  
*al 30 settembre 2020*

## Indice dei contenuti

### Relazione Intermedia sulla Gestione al 30 settembre 2020

Organi Sociali	3
Dati economico-finanziari di sintesi	4
Struttura del Gruppo e Azionariato	5
Modello di Business ed Aree di attività	6
Criteri di redazione	10
Informazioni sull'andamento della Gestione	11
Altre informazioni	20
Eventi successivi al 30 settembre 2020 ed evoluzione prevedibile della Gestione	22
Prospetti contabili	24

## 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 Ferrarini	<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 al 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>	9M 2020	9M 2019
Valore della produzione	125,7	109,4
EBITDA	20,2	16,8
EBIT	12,1	9,9
Risultato ante imposte di Gruppo	9,7	8,3

### Principali indicatori patrimoniali-finanziari

<i>(valori in milioni di euro)</i>	30.09.2020	31.12.2019
Patrimonio Netto di Gruppo	60,4	54,3
Capitale Investito Netto	100,3	67,5
Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO)	32,4	17,1
Posizione Finanziaria Netta	(37,1)	(11,4)

### Valore della produzione per area di attività

<i>(valori in milioni di euro)</i>	9M 2020	9M 2019
Business Consulting	87,7	81,8
ICT Solutions	32,4	24,9
Digital	5,5	2,7
Altro	0,1	0,0
TOTALE	125,7	109,4

### Valore della produzione per clientela

<i>(valori in milioni di euro)</i>	9M 2020	9M 2019
Banche	97,1	84,5
Assicurazioni	13,0	14,3
Industria	8,8	6,0
Pubblica Amministrazione	0,5	1,2
Altro	6,3	3,4
TOTALE	125,7	109,4

### Valore della produzione per area geografica

<i>(valori in milioni di euro)</i>	9M 2020	9M 2019
Italia	79,6	64,9
DACH Region (Germania, Austria, Svizzera)	30,6	29,7
U.K. e Spagna	9,7	10,5
Cee Region (Polonia, Ucraina, Romaniaa)	5,8	4,3
TOTALE	125,7	109,4

### Organico del Gruppo

	30.09.2020	31.12.2019
Dirigenti	133	132
Quadri	187	173
Impiegati	1.002	940
Apprendisti	101	75
TOTALE	1.423	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 1.400 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 dell'anno 2020 un valore della produzione di 125,7 milioni di Euro.

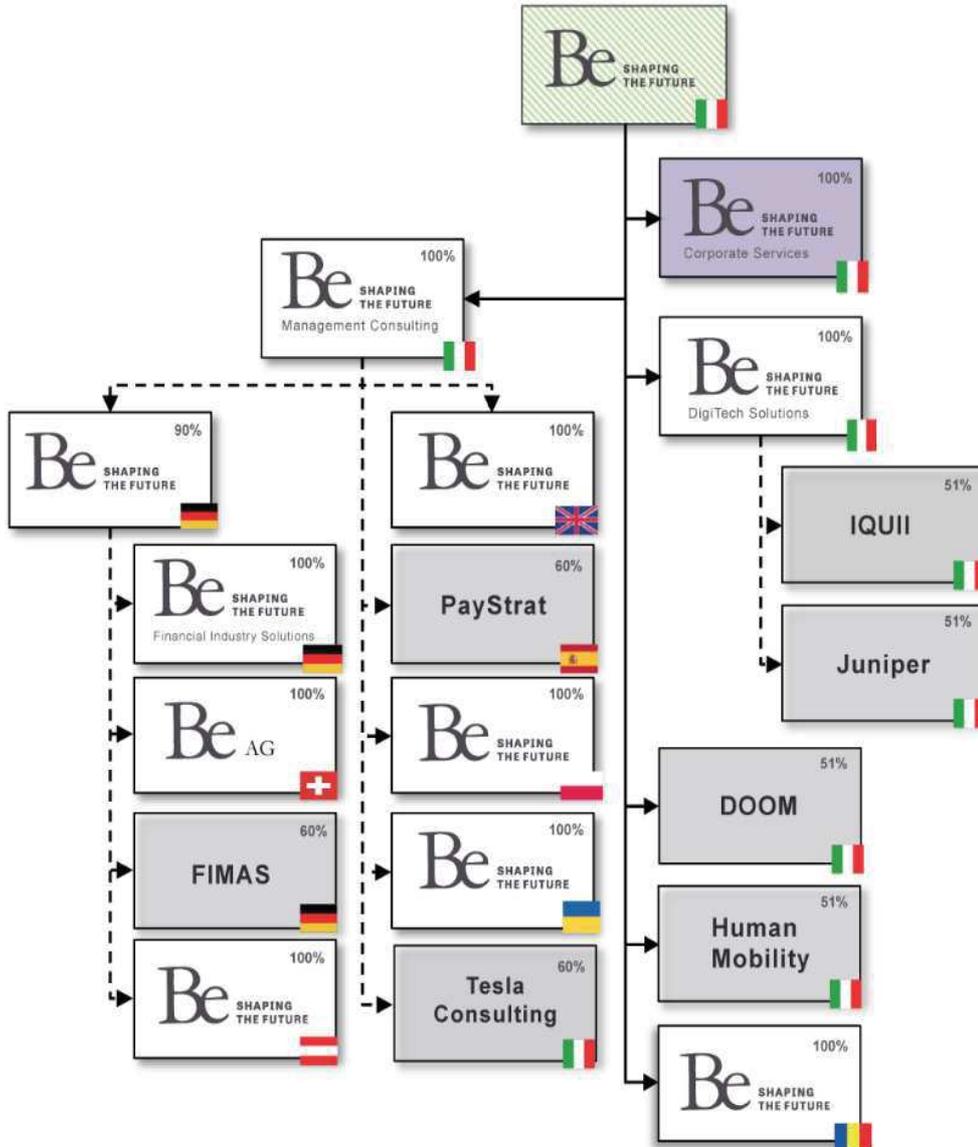
**Be Shaping the Future S.p.A.** (in breve **Be S.p.A.**), quotata nel Segmento Titoli ad Alti Requisiti (STAR) del Mercato Telematico Azionario (MTA), svolge attività di direzione e coordinamento, ai sensi degli articoli 2497 e seguenti del codice civile, nei confronti delle società del Gruppo attraverso 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 30 settembre 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	23,41
iFuture Power in Action S.r.l.	Italiana	13.519.265	10,02
Axxion S.A	Lussemburghese	13.487.712	9,99
Stefano Achermann	Italiana	7.771.132	5,76
LOYS Investment S.A	Lussemburghese	6.475.069	4,80
Be Shaping the Future S.p.A	Italiana	4.796.335	3,56
Compass Asset Management S.A.	Lussemburghese	4.181.815	3,10
Flottante		53.083.719	39,36
<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 2020<sup>1</sup>.



#### 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 e nella nuova business unit Digital.

<sup>1</sup> Nella struttura del Gruppo Be soprariportata non sono inserite, in quanto non ritenute rilevanti, 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.

## 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>	799 addetti al 30 settembre 2020.
<b>Settore di attività prevalente</b>	Banking, Insurance.
<b>Ricavi della linea al 30.09.2020</b>	87,7 milioni di Euro.
<b>Sedi operative</b>	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. (già 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 S.p.A. possiede il 100% del capitale sociale della società. Nel corso del mese di aprile 2020, a seguito dell'implementazione del progetto di Rebranding&Positioning del Gruppo, 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.
- **Be Shaping the Future Management Consulting 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. Nel corso del terzo trimestre 2020 la Società ha cambiato la propria ragione sociale da Ibe Tse Limited a Be Shaping the Future Management Consulting Ltd. 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 Shaping the Future, 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. Nel corso del mese di agosto 2020, a seguito dell'implementazione del progetto di Rebranding&Positioning del Gruppo, la Società ha cambiato la propria ragione sociale da Be Think, Solve and Execute, sp zo.o in Be Shaping the Future, sp zo.o.
- **Be Shaping the Future 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% Be Shaping the Future GmbH (ex Targit GmbH) 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%. Nel corso del mese di settembre, a seguito dell'implementazione del progetto di Rebranding&Positioning del Gruppo, la Società ha cambiato la propria ragione sociale da Be Think, Solve, Execute GmbH in Be Shaping the Future GmbH.

- **Be Shaping the Future Financial Industry Solutions AG.** Società con sede nei pressi di Monaco di Baviera, partecipata al 100,00% da Be Shaping the Future 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 Shaping the Future 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;

<b>Dimensioni</b>	481 addetti al 30 settembre 2020.
<b>Settori di Attività prevalenti</b>	Banking, Insurance, Energy e Pubblica Amministrazione.
<b>Ricavi della Linea al 30.09.2020</b>	32,4 milioni di Euro.
<b>Sedi operative</b>	Roma, Milano, Torino, Bucarest.

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

- **Be DigiTech Solutions S.p.A. (già Be 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 Shaping the Future S.p.A., possiede il 100% del capitale sociale della società. Nel corso del mese di aprile 2020 a seguito dell'implementazione del progetto di Rebranding&Positioning del Gruppo, la Società ha cambiato la propria ragione sociale da 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 Shaping the future S.p.A possiede il 100% del capitale sociale della società.

### III. DIGITAL

Il segmento del Digital business è volto ad assistere le società clienti, ed in particolare la Financial Industry europea, nell'implementazione della trasformazione digitale generata dai nuovi canali di business. In particolare l'offerta del Gruppo si focalizza sullo sviluppo di applicazioni web, mobile e social media, sulla produzione e distribuzione di contenuti digitali, su soluzioni verticali digitali ed a supporto della mobilità dell'uomo.

<b>Dimensioni</b>	78 addetti al 30 settembre 2020.
<b>Settori di Attività prevalenti</b>	Banking, Insurance, Energy e Pubblica Amministrazione.
<b>Ricavi della Linea al 30.09.2020</b>	5,5 milioni di Euro.
<b>Sedi operative</b>	Roma, Milano, Trento

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

- **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 S.p.A. 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 S.p.A. detiene il 51% della società.
- **Dream of Ordinary Madness (Doom) Entertainment** Costituita ad Aprile 2020 da uno spinoff della società ZDF dell'artista Federico Lucia (in arte Fedez) con sede a Milano, opera nell'area di business dedicata al Digital Engagement. Doom è un'agenzia creativa che gestisce un portafoglio di talenti tra cui musicisti, sportivi ed influencer. Il modello di business prevede principalmente due modalità operative: la prima consiste nella gestione attiva del portafoglio dei talenti e nella ricerca di opportunità commerciali (es. sponsorizzazioni) tramite il loro utilizzo in campagne di comunicazione e marketing delle aziende clienti. La seconda è lo sviluppo completo di progetti di comunicazione per le aziende clienti. Be Shaping the Future S.p.A. detiene il 51% della società.
- **Human Mobility S.r.l.** Costituita a giugno 2020 con sede a Milano, opera nell'area di business dedicata al Digital Engagement. Il modello di business di HM è focalizzato sullo sviluppo di soluzioni tecnologiche volte a rendere più agevole e conveniente la mobilità

dell'uomo, sia come persona fisica che come dipendente di un'organizzazione, in tutti i suoi possibili aspetti. L'attività è stata avviata con lo sviluppo di soluzioni che permettano un rientro al lavoro in sicurezza dopo il periodo di fermo imposto dall'emergenza COVID. Be Shaping the Future S.p.A. detiene il 51% della società.

## 5. Criteri di redazione

Il Resoconto Intermedio di Gestione al 30 settembre 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 30 settembre 2020 e al 31 dicembre 2019. Le informazioni economiche sono fornite prima del calcolo delle imposte con riguardo la situazione al 30 settembre 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

Rispetto al 31 dicembre 2019 l'area di consolidamento risulta variata a seguito dei seguenti eventi:

- nel corso del mese di aprile 2020, Be ha acquisito il 51% del capitale della società Dream of Ordinary Madness Entertainment S.r.l., operante nell'area di business dedicata al digital engagement, con focus importante sulla Financial Industry europea. Le parti hanno inoltre concordato una struttura di "Put & Call" per l'acquisto del residuo capitale in due tranches successive entro il 2027.
- nel corso del mese di giugno 2020, Be ha creato un centro di eccellenza dedicato alle soluzioni a supporto della mobilità dell'uomo. Obiettivo è non solo quello di dare uno strumento ad alto impatto per il ritorno alla normalità, ma il disegnare un intero ecosistema di servizi pensati per facilitare la vita e gli spostamenti delle persone in azienda. Nata da un'idea di Stefano Quintarelli, Luca Mastrostefano e Marco Locatelli (soci di minoranza), la società, "Human Mobility Srl", vede la partecipazione del Gruppo Be al 51% del capitale. I soci di minoranza verranno remunerati per complessivi Euro 1,99 milioni in due tranches successive entro il 2026. Tale valore è stato determinato sulla base della migliore stima ad oggi disponibile. L'operazione comporterà il successivo acquisto del residuo capitale della società entro, appunto, il 2026.

- Si ricorda che nel corso del mese di aprile 2020, a seguito dell'implementazione del progetto di Rebranding&Positioning del Gruppo, le società Be Consulting Think, Project & Plan S.p.A., Be Solutions Solve, Realize & Control S.p.A. e Targit GmbH hanno cambiato la propria ragione sociale in Be Shaping The Future, Management Consulting S.p.A. (in forma abbreviata Be Management Consulting S.p.A.), Be Shaping The Future, DigiTech Solutions S.p.A. (in forma abbreviata Be Solutions S.p.A. o Be DigiTech Solutions S.p.A.) e Be Shaping the Future GmbH rispettivamente. Inoltre nel mese di agosto la società Be Poland Think, Solve and Execute, sp zo.o ha cambiato la propria ragione sociale in Be Shaping the Future, sp zo.o così come nel mese di settembre le società da Be Think, Solve, Execute GmbH e Ibe Tse Limited hanno cambiato la propria ragione sociale rispettivamente in Be Shaping the Future GmbH e Be Shaping the Future Management Consulting Limited.

## 5.2 Valutazioni discrezionali e stime contabili significative

Il Resoconto Intermedio di Gestione al 30 settembre 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 30 settembre 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 125,7 milioni rispetto a Euro 109,4 milioni al 30 settembre 2019 (+14,9%).

Il valore della produzione realizzato dalle controllate estere (che rappresentano il 36,6% del valore della produzione di Gruppo) si attesta a Euro 46,1 milioni, contro Euro 44,5 milioni al 30 settembre 2019 (pari al 40,6% del valore della produzione di Gruppo).

I Ricavi operativi sono pari a Euro 124,1 milioni rispetto a Euro 108,3 milioni al 30 settembre 2019 (+14,6%).

I Costi operativi al netto delle capitalizzazioni interne sono pari a Euro 105,5 milioni rispetto a Euro 92,6 milioni al 30 settembre 2019 (+13,9%) ed in particolare:

- i costi per servizi risultano pari a circa Euro 50,6 milioni (+22,8%)
- il costo del personale si attesta a Euro 58,1 milioni (+8,4%);
- le capitalizzazioni di costi, prevalentemente di personale impegnato sui progetti di sviluppo delle piattaforme software di proprietà, ammontano a Euro 4,5 milioni (+33,9%).

Il Margine Operativo Lordo (EBITDA) è pari a Euro 20,2 milioni, in crescita del 20,5% rispetto al 30 settembre 2019 (Euro 16,8 milioni). L'*EBITDA margin*, risulta pari al 16,1% contro il 15,3% al 30 settembre 2019.

Gli Ammortamenti risultano pari a Euro 7,2 milioni, contro Euro 6,2 milioni del periodo omogeneo dell'esercizio precedente.

Gli Accantonamenti e svalutazioni presentano un valore pari a Euro 1,3 milioni, contro un importo di Euro 0,6 milioni al 30 settembre 2019.

Il Risultato Operativo (EBIT) è pari a Euro 11,8 milioni, in crescita del 18,6% rispetto al 30 settembre 2019 (Euro 9,9 milioni). L'*EBIT margin* si attesta al 9,4% contro il 9,1% al 30 settembre 2019.

Il Risultato ante imposte in funzionamento inclusa la quota di terzi è pari a Euro 10,8 milioni, in crescita del 20,1% rispetto al 30 settembre 2019 (Euro 9,0 milioni).

Il Risultato ante imposte del Gruppo del periodo è positivo e pari a Euro 9,7 milioni contro un risultato positivo di Euro 8,3 milioni al 30 settembre 2019, in crescita del 17,8%.

Al 30 settembre 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>	<b>9M 2020</b>	<b>9M 2019</b>	<b>Δ</b>	<b>Δ (%)</b>
Ricavi Operativi	124.104	108.260	15.844	14,6%
Altri Ricavi e proventi	1.577	1.114	463	41,6%
<b>Valore della produzione</b>	<b>125.681</b>	<b>109.374</b>	<b>16.307</b>	<b>14,9%</b>
Costi per materie prime e materiali di consumo	(70)	(204)	134	(65,7%)
Spese per servizi e utilizzo beni di terzi	(50.613)	(41.217)	(9.396)	22,8%
Costi del personale	(58.120)	(53.631)	(4.489)	8,4%
Altri costi	(1.196)	(935)	(261)	27,9%
Capitalizzazioni interne	4.529	3.382	1.147	33,9%
<b>Margine Operativo Lordo (EBITDA)</b>	<b>20.211</b>	<b>16.769</b>	<b>3.442</b>	<b>20,5%</b>
Ammortamenti	(7.186)	(6.244)	(942)	15,1%
Svalutazioni ed Accantonamenti	(1.274)	(620)	(654)	n.a.
<b>Risultato Operativo (EBIT)</b>	<b>11.751</b>	<b>9.905</b>	<b>1.846</b>	<b>18,6%</b>
Proventi ed oneri finanziari netti	(949)	(912)	(37)	4,1%
<b>Risultato ante imposte da attività in funzionamento</b>	<b>10.802</b>	<b>8.993</b>	<b>1.809</b>	<b>20,1%</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>10.802</b>	<b>8.993</b>	<b>1.809</b>	<b>20,1%</b>
Risultato ante imposte di competenza di Terzi	1.066	728	338	46,4%
<b>Risultato ante imposte del Gruppo del periodo</b>	<b>9.736</b>	<b>8.265</b>	<b>1.471</b>	<b>17,8%</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 Management Consulting S.p.A., Be Shaping the Future Management Consulting Limited, Be Ukraine Think, Solve, Execute S.A., Be Shaping the Future Sp.zo.o., Be Shaping the Future GmbH (Austria), Be Shaping the Future GmbH (Germani), 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 Dig iTech Solutions S.p.A., Be Think Solve Execute RO S.r.l.

- **Digital:**

*Business Unit* attiva nell'assistere le società clienti, ed in particolare la Financial Industry europea, nell'implementazione della trasformazione digitale generata dai nuovi canali di

business. La nuova business unit costituita nel corso del primo semestre 2020, abbraccia le attività svolte dalle società Iqui S.r.l. e Juniper Extensible Solutions S.r.l., al 31 dicembre 2019 incluse nella Business Unit ICT Solutions, Dream of Ordinary Madness Entertainment S.r.l. e Human Mobility 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 del Gruppo relative ai nove mesi del 2020 comparati con i nove mesi del 2019, 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 in Relazione sulla Gestione 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 settembre 2020

	Consulting	ICT Solutions	Digital	Corporate e altre	Rettif. di cons. infra-settoriale	Risultato di terzi	Totale
Ricavi operativi	88.527	35.480	6.957	3.790	(10.650)	0	124.104
Altri ricavi	1.977	699	12	860	(1.971)	0	1.577
Valore della Produzione	90.504	36.179	6.969	4.651	(12.621)	0	125.681
Risultato Operativo	11.583	3.808	786	(4.429)	3	0	11.751
Oneri finanziari netti	(655)	(210)	(143)	10.068	(10.009)	0	(949)
Risultato netto	10.288	3.598	217	5.639	(8.939)	(1.066)	9.736

#### Segmentazione in base ai settori operativi 1 gennaio 2019 – 30 settembre 2019

	Consulting	ICT Solutions	Digital	Corporate e altre	Rettif. di cons. infra-settoriale	Risultato di terzi	Totale
Ricavi operativi	82.854	27.972	2.657	3.136	(8.359)	0	108.260
Altri ricavi	1.684	610	39	661	(1.880)	0	1.114
Valore della Produzione	84.538	28.582	2.696	3.797	(10.239)	0	109.374
Risultato Operativo	10.169	2.947	518	(3.728)	(2)	0	9.905
Oneri finanziari netti	(116)	(286)	(54)	10.280	(10.736)	0	(912)
Risultato netto	9.574	2.661	216	6.552	(10.009)	(728)	8.265

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>	<b>9M 2020</b>	<b>%</b>	<b>9M 2019</b>	<b>%</b>	<b>Δ (%)</b>
Business Consulting	87,7	69,8%	81,8	74,8%	7,2%
ICT Solutions	32,4	25,8%	24,9	22,8%	30,1%
Digital	5,5	4,4%	2,7	2,5%	n.a.
Altro	0,1	0,1%	0,0	0,0%	0,0%
<b>TOTALE</b>	<b>125,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>109,4</b>	<b>100,0%</b>	<b>14,9%</b>

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

- il business Consulting conferma un peso significativo ed un valore della produzione in crescita del 7,2% rispetto al valore registrato al 30 settembre 2019;
- il business ICT Solutions nel complesso registra una crescita importante del valore della produzione (pari al 30,1% rispetto al 30 settembre 2019);
- il business Digital, che precedentemente era parzialmente incorporato nel settore ICT, anche grazie alle nuove operazioni societarie avvenute nel periodo di riferimento, acquista evidenza autonoma con un valore della produzione più che raddoppiato rispetto al 30 settembre 2019.

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 2020</b>	<b>%</b>	<b>9M 2019</b>	<b>%</b>	<b>Δ (%)</b>
Banche	97,1	77,3%	84,5	77,2%	14,9%
Assicurazioni	13,0	10,3%	14,3	13,1%	(9,1%)
Industria	8,8	7,0%	6,0	5,5%	46,7%
Pubblica Amministrazione	0,5	0,4%	1,2	1,1%	(58,3%)
Altro	6,3	5,0%	3,4	3,1%	85,3%
<b>TOTALE</b>	<b>125,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>109,4</b>	<b>100,0%</b>	<b>14,9%</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 2020</b>	<b>%</b>	<b>9M 2019</b>	<b>%</b>	<b>Δ (%)</b>
Italia	79,6	63,4%	64,9	59,4%	22,7%
DACH Region (Germania, Austria, Svizzera)	30,6	24,3%	29,7	27,1%	3,0%
U.K.e Spagna	9,7	7,7%	10,5	9,6%	(7,6%)
Cee Region (Polonia, Ucraina, Romaniaa)	5,8	4,6%	4,3	3,9%	34,9%
<b>TOTALE</b>	<b>125,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>109,4</b>	<b>100,0%</b>	<b>14,9%</b>

Si segnala infine che al 30 settembre 2020 la produzione è originata per il 63,4% dal mercato domestico e per il residuo 36,6% 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 30,6 milioni, leggermente in crescita rispetto al 30 settembre 2019 (+3,0%).

La Cee Region (Polonia, Ucraina, Romania) registra un considerevole aumento (+34,9%) rispetto al periodo omogeneo dello scorso esercizio (Euro 5,8 milioni rispetto ad Euro 4,3 milioni al 30 settembre 2020), mentre risultano in calo i mercati UK e Spagna che hanno generato Euro 9,7 milioni al 30 settembre 2020 rispetto a 10,5 milioni al 30 settembre 2019 (-7,6%).

### 6.3 Personale

I dipendenti complessivi del Gruppo Be al 30 settembre 2020 risultano pari a n.1.423; la tabella seguente espone i dipendenti del Gruppo Be suddivisi per settore di attività:

<b>Organico del Gruppo</b>	<b>30.09.2020</b>
Consulting	799
I.C.T.Solutions	481
Digital	78
Corporate ed Altro	65
<b>TOTALE</b>	<b>1.423</b>

### 6.4 Analisi Patrimoniale e Finanziari del Gruppo

Si riporta in forma sintetica la situazione patrimoniale consolidata al 30 settembre 2020, comparata con la medesima situazione alla data del 31 dicembre 2019.

<b>Stato Patrimoniale riclassificato</b>				
<i>Valori in migliaia di Euro</i>	<b>30.09.2020</b>	<b>31.12.2019</b>	<b>Δ</b>	<b>Δ (%)</b>
Attivo non corrente	107.897	101.816	6.081	6,0%
Attivo corrente	55.600	33.135	22.465	67,8%
Passività non correnti	(23.052)	(22.667)	(385)	1,7%
Passività correnti	(40.140)	(44.785)	4.645	(10,4%)
<b>Capitale Investito Netto</b>	<b>100.305</b>	<b>67.499</b>	<b>32.806</b>	<b>48,6%</b>
Patrimonio Netto	63.249	56.072	7.177	12,8%
Indebitamento Finanziario Netto	37.056	11.427	25.629	n.a.

L'attivo non corrente è costituito principalmente dagli avviamenti per Euro 70,3 milioni, rilevati in sede di aggregazioni aziendali, dalle immobilizzazioni immateriali per Euro 20,2

milioni, prevalentemente riconducibili a software, dai diritti d'uso per Euro 9,1 milioni, da immobilizzazioni materiali per Euro 2,3 milioni, dalle imposte anticipate per Euro 3,3 milioni, dalle partecipazioni in altre imprese per Euro 1,3 milioni e da crediti e altre attività non correnti per Euro 1,4 milioni.

L'attivo corrente registra un incremento pari ad Euro 22,5 milioni rispetto al 31 dicembre 2019 per effetto principalmente dell'aumento delle attività derivanti da contratti con la clientela.

Le passività non correnti sono riferite principalmente a debiti per TFR per Euro 6,9 milioni, imposte differite per Euro 7,4 milioni e fondi per rischi e oneri per Euro 1,4 milioni, oltre ad altre passività per Euro 7,4 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 18,2 milioni, fondi rischi e oneri correnti per Euro 0,5 milioni e altre passività e debiti tributari per complessivi Euro 21,5 milioni - registrano un decremento complessivo pari a Euro 4,6 milioni.

Il Patrimonio netto consolidato risulta pari ad Euro 63,2 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>	<b>30.09.2020</b>	<b>31.12.2019</b>	<b>Δ</b>	<b>Δ (%)</b>
Rimanenze	3	3	0	0,0%
Attività derivanti da contratti con la clientela	31.802	11.513	20.289	n.a.
Crediti commerciali	18.736	17.901	835	4,7%
Debiti commerciali	(18.173)	(12.366)	(5.807)	47,0%
<b>Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO)</b>	<b>32.368</b>	<b>17.051</b>	<b>15.317</b>	<b>89,8%</b>
Altri crediti a breve	5.059	3.718	1.341	36,1%
Altre passività a breve	(21.967)	(32.419)	10.452	(32,2%)
<b>Capitale Circolante Netto (CCN)</b>	<b>15.460</b>	<b>(11.650)</b>	<b>27.110</b>	<b>n.a.</b>

L'indebitamento finanziario netto al 30 settembre 2020 è negativo per Euro 37,1 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>	<b>30.09.2020</b>	<b>31.12.2019</b>	<b>Δ</b>	<b>Δ (%)</b>
Cassa e liquidità bancaria	15.564	34.185	(18.621)	(54,5%)
<b>A Liquidità</b>	<b>15.564</b>	<b>34.185</b>	<b>(18.621)</b>	<b>(54,5%)</b>
<b>B Crediti finanziari correnti</b>	<b>224</b>	<b>104</b>	<b>120</b>	<b>n.a.</b>
Debiti bancari correnti	(4.137)	(4.525)	388	(8,6%)
Quota corrente indebitamento a m/1 termine	(15.491)	(10.895)	(4.596)	42,2%
Debiti da diritto d'uso corrente	(3.162)	(3.004)	(158)	5,3%
Altri debiti finanziari correnti	(29)	(152)	123	(80,9%)
<b>C Indebitamento finanziario corrente</b>	<b>(22.819)</b>	<b>(18.576)</b>	<b>(4.243)</b>	<b>22,8%</b>
<b>D Posizione finanziaria netta corrente (A+B+C)</b>	<b>(7.031)</b>	<b>15.713</b>	<b>(22.744)</b>	<b>n.a.</b>
Debiti bancari non correnti	(23.128)	(20.926)	(2.202)	10,5%
Debiti da diritto d'uso non corrente	(6.897)	(6.214)	(683)	11,0%
Altri debiti finanziari non correnti	0	0	0	n.a.
<b>E Posizione finanziaria netta non corrente</b>	<b>(30.025)</b>	<b>(27.140)</b>	<b>(2.885)</b>	<b>10,6%</b>
<b>F Posizione finanziaria netta (D+E)</b>	<b>(37.056)</b>	<b>(11.427)</b>	<b>(25.629)</b>	<b>n.a.</b>

In relazione a quanto esposto nella tabella si evidenziano oltre alle disponibilità liquide per Euro 15,6 milioni (Euro 34,2 milioni al 31 dicembre 2019):

- crediti finanziari correnti per Euro 0,2 milioni (Euro 0,1 milioni al 31 dicembre 2019) derivanti da risconti attivi su interessi di factoring;
- debiti correnti verso istituti di credito al 30 settembre 2020 pari a Euro 22,8 milioni (Euro 18,6 milioni al 31 dicembre 2019) relativi:
  - ai debiti “bancari correnti”, per Euro 4,1 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 15,5 milioni (Euro 10,9 milioni al 31 dicembre 2019) ;
  - ai debiti per diritto d'uso correnti per Euro 3,2 milioni riferiti alle passività per leasing, (Euro 3,0 milioni al 31 dicembre 2019);
  - alla voce altri debiti finanziari correnti pari ad Euro 0,03 milioni (Euro 0,2 milioni al 31 dicembre 2019), riferita principalmente al saldo delle carte di credito.
- debiti finanziari non correnti, pari ad Euro 30,0 milioni (Euro 27,1 milioni al 31 dicembre 2019) di cui:
  - Euro 23,1 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 6,9 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](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 2020 risulta essere: TIP Tamburi Investment Partners S.p.A. Relativamente alla Ir Top Consulting S.r.l., si segnala che il suo Amministratore delegato Dott.ssa Anna Lambiase dal 22 aprile 2020 non è più membro del Consiglio di Amministrazione della Be S.p.A, essendo terminato il suo mandato.

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 30 settembre 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
<b>Correlate</b>						
T.I.P. S.p.A				18		
<b>Totale Correlate</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Tabella ricavi e costi al 30 settembre 2020 con parti correlate**

	<u>Ricavi</u>			<u>Costi</u>		
	Ricavi	Altri Ricavi	Proventi Finanziari	Servizi	Altri costi	Oneri finanziari
<b>Correlate</b>						
T.I.P. S.p.A				45		
C. Achermann				30		
IR Top Consulting				5		
<b>Totale Correlate</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>80</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, 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 30 settembre 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.

- **Covid-19**

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 nel corso dell'ultimo trimestre in relazione alla crescente e progressiva diffusione a livello internazionale e nazionale dell'emergenza sanitaria connessa alla pandemia COVID-19 (c.d. Coronavirus).

Nello specifico, come menzionato in precedenza, stante la particolare tipologia del mercato di riferimento del Gruppo Be – principalmente Istituzioni Finanziarie di rilevante dimensione – la pandemia Covid 19 ha avuto un impatto irrilevante relativamente ai primi nove mesi 2020.

Pertanto, sullo sfondo della più grande crisi globale, con l'Italia in prima linea, i risultati dei nove mesi del 2020, come evidenziato sopra, confermano la solidità del modello di business del Gruppo Be. La crisi ha accelerato la necessità dell'industria finanziaria di adottare il digitale in tutte le sue forme comportando dei benefici considerevoli in termini di nuove opportunità per il Gruppo Be. Il Gruppo si aspetta che questa tendenza continui nei prossimi mesi ciò soprattutto alla luce della maggiore dipendenza degli Istituti di Credito da modelli di relazione a distanza.

In sede di predisposizione del Resoconto intermedio di Gestione al 30 settembre 2020, nell'ambito dei principali processi valutativi e di stima, occorre rilevare che, considerati i risultati in linea con il Piano utilizzato per l'impairment test al 31 dicembre 2019, nonché le coperture risultanti dai test di impairment dei valori patrimoniali iscritti (come risultanti dalle analisi di sensitivity condotte al 31 dicembre 2019), la Società non ritiene vi siano elementi di incertezza circa la recuperabilità degli stessi. Pertanto si è ritenuto ragionevole non procedere all'effettuazione di un nuovo test di impairment, non considerando il Covid-19 come un trigger event per il Gruppo Be.

## 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 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 Digitech Solutions, allo sviluppo delle applicazioni digitali da parte di Iquii, Juniper e la neocostituita Human Mobility, nonché allo sviluppo delle piattaforme informatiche di proprietà di Fimas GmbH e Be Shaping the future GmbH (Austria e Germania) 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 terzo trimestre 2020

Nel mese di luglio 2020, Be ha partecipato ad un aumento di capitale dedicato di YOLO, la piattaforma assicurativa on demand di instant insurance fondata da Simone Ranucci Brandimarte e Gianluca de Cobelli. L'investimento di Be in YOLO si affianca a quelli di Intesa San Paolo Vita, Banca di Piacenza e CRIF. La partecipazione di Be sarà pari al 2,5% del capitale di YOLO. Be aderisce inoltre ad un nuovo Patto Parasociale che lega i soci fondatori e i nuovi investitori.

## 8. Eventi successivi al 30 settembre 2020 ed evoluzione prevedibile della gestione

Nel corso del mese di ottobre, nell'ambito dell'autorizzazione al piano di acquisto di azioni proprie deliberata dall'Assemblea degli Azionisti in data 22 aprile 2020, ai sensi dell'art. 144-bis del Regolamento Consob 11971/1999, il Gruppo Be ha comunicato l'intenzione di dare avvio al programma di acquisto di azioni proprie fino ad un controvalore massimo di 3.000.000 di Euro, da eseguirsi entro il 31 gennaio 2021. Successivi acquisti saranno valutati a seguito del completamento dell'attuale programma.

Nel corso del mese di ottobre il Gruppo Be ha inoltre formalizzato un accordo di partnership commerciale con U-ANT – start up innovativa voluta dal Professor Andrea Crisanti, virologo di

fama internazionale – e il Prof. Vittorio Carlei, docente di Advanced Analytics alla LUISS Guido Carli, per supportare la continuità del lavoro in azienda. La società è specializzata in algoritmi di Artificial Intelligence e di Machine Learning applicati alla microbiologia ed a tematiche epidemiologiche. U-ANT è il risultato di un progetto di ricerca “Sorveglianza rischio Covid-19 impresa” finanziato dalla Fondazione Leonardo Del Vecchio in collaborazione con il Dipartimento di Microbiologia e Virologia dell’Università degli Studi di Padova.

Con riferimento alla pandemia Covid-19, si segnala che il Gruppo monitora costantemente l’evolversi degli eventi al fine di contenere e cercare di rendere praticamente nulli gli effetti sia in termini di salute e sicurezza sul lavoro sia in termini economici, patrimoniali e finanziari mediante la definizione e l’implementazione di piani di azione flessibili e tempestivi.

Prendendo quindi in considerazione le azioni già implementate nonché quelle previste per i prossimi mesi, il Gruppo ritiene di disporre di leve gestionali adeguate per contrastare gli effetti dell’emergenza sanitaria.

Alla luce dei risultati del periodo e nonostante l’incertezza macroeconomica dovuta all’impatto della pandemia di Covid-19, al momento si ritiene di poter confidare nel conseguimento degli obiettivi annuali e più in generale del Piano aziendale 2020-2022.

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

**Milano, 5 novembre 2020.**

*/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>30.09.2020</b>	<b>31.12.2019</b>
<b>ATTIVITA' NON CORRENTI</b>		
Immobili, Impianti e macchinari	2.301	2.161
Diritti d'uso	9.103	8.679
Avviamento	70.298	65.060
Immobilizzazioni Immateriali	20.206	19.632
Partecipazioni in altre imprese	1.329	829
Crediti ed altre attività non correnti	1.390	2.152
Imposte anticipate	3.270	3.303
<b>Totale attività non correnti</b>	<b>107.897</b>	<b>101.816</b>
<b>ATTIVITA' CORRENTI</b>		
Rimanenze	3	3
Attività derivanti da Contratti con la clientela	31.802	11.513
Crediti commerciali	18.736	17.901
Altre attività e crediti diversi	3.538	2.828
Crediti tributari per imposte dirette	1.521	890
Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti	224	104
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	15.564	34.185
<b>Totale attività correnti</b>	<b>71.388</b>	<b>67.424</b>
<b>Totale attività destinate alla dismissione</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE ATTIVITA'</b>	<b>179.285</b>	<b>169.240</b>
<b>PATRIMONIO NETTO</b>		
Capitale Sociale	27.109	27.109
Riserve	23.601	21.144
Risultato netto di competenza degli Azionisti della Controllante	9.736	6.087
<b>Patrimonio netto di Gruppo</b>	<b>60.446</b>	<b>54.340</b>
<b>Di spettanza di terzi:</b>		
Capitale e riserve	1.737	1.262
Risultato netto di competenza di terzi	1.066	470
<b>Patrimonio netto di terzi</b>	<b>2.803</b>	<b>1.732</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	<b>63.249</b>	<b>56.072</b>
<b>PASSIVITA' NON CORRENTI</b>		
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti	23.128	20.926
Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti	6.897	6.214
Fondi rischi non correnti	1.382	1.649
Benefici verso dipendenti (TFR)	6.963	6.953
Imposte differite	7.348	7.348
Altre passività non correnti	7.359	6.717
<b>Totale Passività non correnti</b>	<b>53.077</b>	<b>49.807</b>
<b>PASSIVITA' CORRENTI</b>		
Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti	19.657	15.572
Passività finanziarie da diritti d'uso correnti	3.162	3.004
Debiti commerciali	18.173	12.366
Fondi rischi correnti	443	7.075
Debiti tributari	212	1.585
Altre passività e debiti diversi	21.312	23.759
<b>Totale Passività correnti</b>	<b>62.959</b>	<b>63.361</b>
<b>Totale Passività destinate alla dismissione</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE PASSIVITA'</b>	<b>116.036</b>	<b>113.168</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO E PASSIVITA'</b>	<b>179.285</b>	<b>169.240</b>

## B. Conto Economico Riclassificato Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	9M 2020	9M 2019	Δ	Δ (%)
Ricavi Operativi	124.104	108.260	15.844	14,6%
Altri Ricavi e proventi	1.577	1.114	463	41,6%
<b>Valore della produzione</b>	<b>125.681</b>	<b>109.374</b>	<b>16.307</b>	<b>14,9%</b>
Costi per materiali di consumo	(70)	(204)	134	(65,7%)
Spese per servizi e utilizzo beni di terzi	(50.613)	(41.217)	(9.396)	22,8%
Costi del personale	(58.120)	(53.631)	(4.489)	8,4%
Altri costi	(1.196)	(935)	(261)	27,9%
Capitalizzazioni interne	4.529	3.382	1.147	33,9%
<b>Margine Operativo Lordo (EBITDA)</b>	<b>20.211</b>	<b>16.769</b>	<b>3.442</b>	<b>20,5%</b>
Ammortamenti	(7.186)	(6.244)	(942)	15,1%
Svalutazioni e accantonamenti	(1.274)	(620)	(654)	105,5%
<b>Risultato Operativo (EBIT)</b>	<b>11.751</b>	<b>9.905</b>	<b>1.846</b>	<b>18,6%</b>
Proventi ed oneri finanziari netti	(949)	(912)	(37)	4,1%
<b>Risultato ante imposte da attività in funzionamento</b>	<b>10.802</b>	<b>8.993</b>	<b>1.809</b>	<b>20,1%</b>
Risultato ante imposte da attività destinate alla dismissione	0	0	0	n.a.
<b>Risultato ante imposte consolidato</b>	<b>10.802</b>	<b>8.993</b>	<b>1.809</b>	<b>20,1%</b>
Risultato ante imposte di competenza di Terzi	1.066	728	338	46,4%
<b>Risultato ante imposte del Gruppo del periodo</b>	<b>9.736</b>	<b>8.265</b>	<b>1.471</b>	<b>17,8%</b>

## C. Rendiconto Finanziario Sintetico Consolidato

<i>Valori in migliaia di Euro</i>	30.09.2020	30.09.2019
Attività di periodo:		
Risultato del periodo	10.802	8.993
Rettifiche delle voci che non hanno effetto sulla liquidità	5.204	5.218
<i>a) Cash flow della gestione economica</i>	<i>16.006</i>	<i>14.211</i>
<i>b) Variazione del circolante</i>	<i>(31.446)</i>	<i>(28.726)</i>
<b>Cash flow operativo (a+b)</b>	<b>(15.441)</b>	<b>(14.515)</b>
<i>c) Cash flow ottenuto (impiegato) dall'attività di investimento</i>	<i>(3.331)</i>	<i>(4.566)</i>
<i>d) Cash flow ottenuto (impiegato) dall'attività di finanziamento</i>	<i>151</i>	<i>(5.943)</i>
<i>e) Cash flow ottenuto (impiegato) dalle attività in dismissione</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<b>Cash flow complessivo (a+b+c+d+e)</b>	<b>(18.621)</b>	<b>(25.023)</b>
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	34.185	36.010
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	15.564	10.928
<b>Variazione delle disponibilità liquide nette</b>	<b>(18.621)</b>	<b>(25.023)</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 31.12.2018</b>	<b>27.109</b>	<b>20.463</b>	<b>5.481</b>	<b>53.053</b>	<b>1.723</b>	<b>54.776</b>
Risultato netto			6.087	6.087	470	6.557
Altre componenti di conto economico complessivo		(86)		(86)		(86)
<b>Risultato netto complessivo</b>		<b>(86)</b>	<b>6.087</b>	<b>6.001</b>	<b>470</b>	<b>6.471</b>
Destinazione risultato es precedente		5.481	(5.481)			0
Acquisto azioni proprie		(2.290)		(2.290)		(2.290)
Apporti di capitale					10	10
Distribuzione dividendi		(2.896)		(2.896)		(2.896)
Effetti derivanti dall'acquisizione quote di partecipazione		472		472	(472)	0
<b>PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2019</b>	<b>27.109</b>	<b>21.144</b>	<b>6.087</b>	<b>54.340</b>	<b>1.732</b>	<b>56.072</b>
Risultato ante imposte netto			9.736	9.736	1.066	10.802
Altre componenti di conto economico complessivo		(629)		(629)		(629)
<b>Risultato ante imposte complessivo</b>		<b>(629)</b>	<b>9.736</b>	<b>9.107</b>	<b>1.066</b>	<b>10.173</b>
Destinazione risultato es precedente		6.087	(6.087)			0
Acquisto azioni proprie		(9)		(9)		(9)
Distribuzione dividendi		(2.992)		(2.992)		(2.992)
(Acquisto)/cessione di quote di patrimonio di terzi					5	5
<b>PATRIMONIO NETTO AL 30.09.2020</b>	<b>27.109</b>	<b>23.601</b>	<b>9.736</b>	<b>60.446</b>	<b>2.803</b>	<b>63.249</b>