

The logo consists of the letters 'Be' in a stylized, serif font. The 'B' is large and the 'e' is smaller, positioned to the right of the 'B'.

Be

SHAPING THE FUTURE

The background of the cover is a composite image. The top half shows a dark, starry night sky. The bottom half shows a dark, silhouetted mountain range. In the foreground, there is a series of overlapping, glowing rings in various colors (white, yellow, green, blue, red) that create a sense of depth and movement, resembling a light trail or a series of portals. The rings are positioned over a dark, possibly road-like surface.

# Resoconto Intermedio di Gestione

*Al 30 Settembre 2021*



**Resoconto Intermedio di Gestione**  
*al 30 settembre 2021*

## Indice dei contenuti

### Relazione Intermedia sulla Gestione al 30 settembre 2021

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| 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 2021 ed evoluzione prevedibile della Gestione | 23 |
| 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

|                      |                          |
|----------------------|--------------------------|
| - Stefano De Angelis | <i>Presidente</i>        |
| - Rosita Natta       | <i>Sindaco Effettivo</i> |
| - Giuseppe Leoni     | <i>Sindaco Effettivo</i> |
| - Roberta Pirola     | <i>Sindaco Supplente</i> |
| - Susanna Russo      | <i>Sindaco Supplente</i> |

*Il Collegio Sindacale è stato rinnovato dall'Assemblea del 22 aprile 2021 per un periodo di 3 esercizi finanziari con scadenza all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2023.*

### 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

PricewaterhouseCoopers S.p.A.

*Alla società di revisione è stato conferito l'incarico dall'Assemblea del 22 aprile 2021 per un periodo di 9 esercizi finanziari.*

## 2. Dati economico-finanziari di sintesi

### Principali indicatori economici

| <i>(valori in milioni di euro)</i>      | 9M 2021 | 9M 2020 |
|-----------------------------------------|---------|---------|
| Ricavi                                  | 164,0   | 125,7   |
| EBITDA                                  | 26,2    | 20,2    |
| EBIT                                    | 16,5    | 11,8    |
| Risultato netto ante imposte del Gruppo | 14,3    | 9,7     |

### Principali indicatori patrimoniali-finanziari

| <i>(valori in milioni di euro)</i>         | 30.09.2021 | 31.12.2020 |
|--------------------------------------------|------------|------------|
| Patrimonio Netto di Gruppo                 | 68,5       | 56,0       |
| Capitale Investito Netto                   | 117,1      | 72,7       |
| Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO) | 30,2       | 9,9        |
| Posizione Finanziaria Netta                | (46,5)     | (3,1)      |

### Ricavi per area di attività

| <i>(valori in milioni di euro)</i> | 9M 2021 | 9M 2020 |
|------------------------------------|---------|---------|
| Business Consulting                | 117,1   | 87,7    |
| ICT Solutions                      | 36,8    | 32,4    |
| Digital                            | 10,1    | 5,5     |
| Altro                              | 0,0     | 0,1     |
| TOTALE                             | 164,0   | 125,7   |

### Ricavi per clientela

| <i>(valori in milioni di euro)</i> | 9M 2021 | 9M 2020 |
|------------------------------------|---------|---------|
| Banche                             | 130,0   | 97,1    |
| Assicurazioni                      | 12,9    | 13,0    |
| Industria                          | 7,5     | 8,8     |
| Pubblica Amministrazione           | 0,1     | 0,5     |
| Altro                              | 13,5    | 6,3     |
| TOTALE                             | 164,0   | 125,7   |

### Ricavi per area geografica

| <i>(valori in milioni di euro)</i>        | 9M 2021 | 9M 2020 |
|-------------------------------------------|---------|---------|
| Italia (*)                                | 106,7   | 79,6    |
| DACH Region (Germania, Austria, Svizzera) | 34,5    | 30,6    |
| U.K. e Spagna                             | 13,1    | 9,7     |
| Cee Region (Polonia, Ucraina, Romania)    | 9,7     | 5,8     |
| TOTALE                                    | 164,0   | 125,7   |

(\*) di cui €12,3M fatturati da Italia su lavorazioni in DACH region e €0,5M fatturati da Italia su lavorazioni in CEE region

### Organico del Gruppo

| <i>(valori in unità)</i> | 30.09.2021 | 31.12.2020 |
|--------------------------|------------|------------|
| Dirigenti                | 154        | 131        |
| Quadri                   | 211        | 191        |
| Impiegati                | 1.211      | 1.025      |
| Operai                   | 1          | 0          |
| Apprendisti              | 75         | 101        |
| TOTALE                   | 1.652      | 1.448      |

### 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 (incluso Professional Services) e Digital Business (quest'ultima CGU creata a partire dal primo semestre 2020). 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 1.650 dipendenti e sedi in Italia, Germania, Regno Unito, Svizzera, Austria, Polonia, Ucraina, Spagna e Romania il Gruppo ha realizzato al 30 settembre 2021 ricavi totali pari ad Euro 164,0 milioni.

**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.

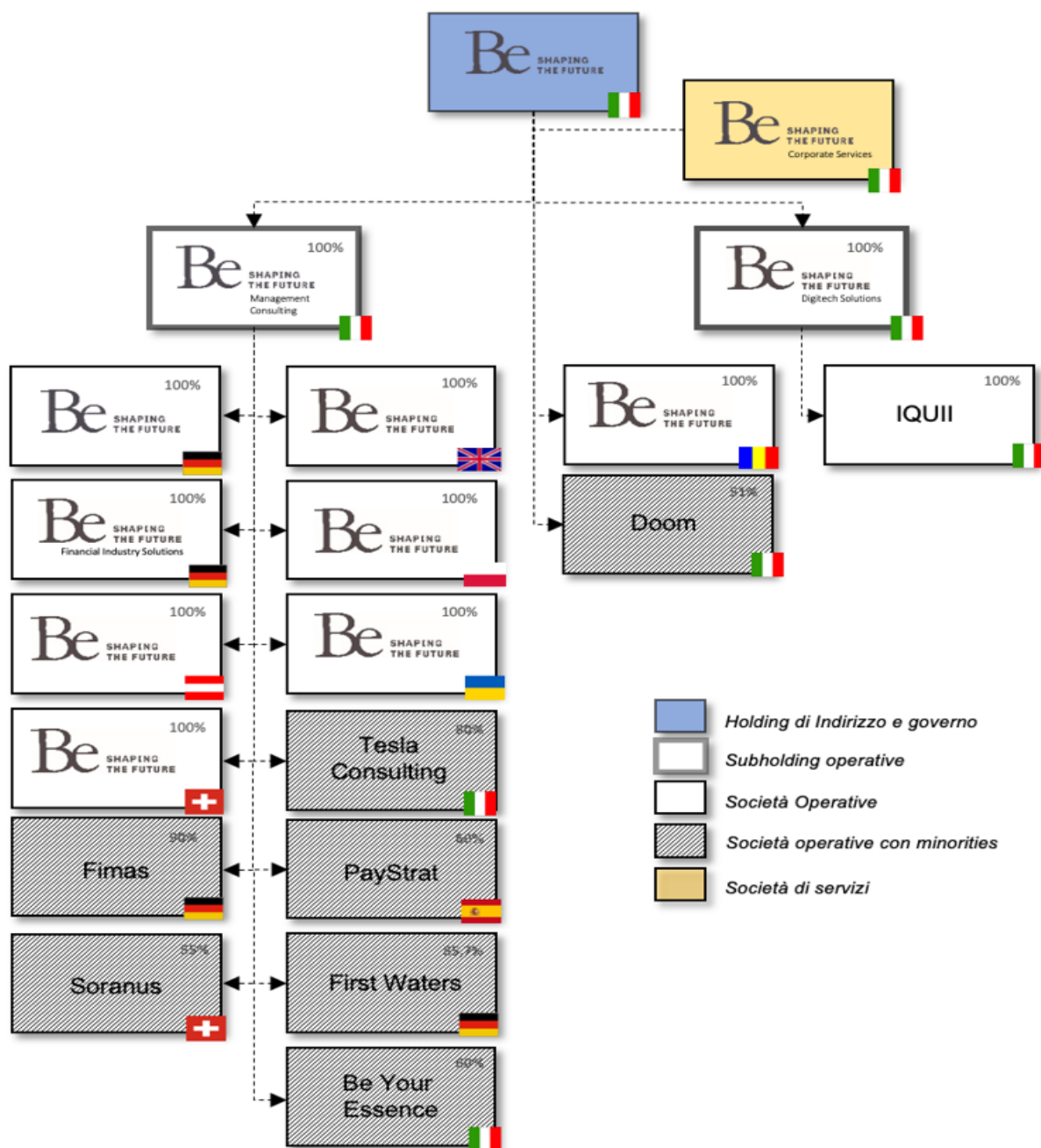
Al 30 settembre 2021 le azioni in circolazione ammontano a n. 134.897.272, e la compagine sociale, secondo quanto risulta dalle comunicazioni effettuate ai sensi dell'art. 120 del "Testo Unico delle disposizioni in materia di intermediazione Finanziaria" (T.U.F.) nonché in relazione alle comunicazioni ricevute secondo il regolamento di internal dealing, risulta come segue:

#### Azionisti

|                                    | Nazionalità | N. Azioni          | % Capitale ordinario |
|------------------------------------|-------------|--------------------|----------------------|
| Tamburi Investment Partners S.p.A. | Italiana    | 38.152.225         | 28,282               |
| Innishboffin S.r.l.                | Italiana    | 10.847.792         | 8,042                |
| Be Shaping the Future S.p.A.       | Italiana    | 7.157.460          | 5,306                |
| Stefano Achermann                  | Italiana    | 6.386.826          | 4,735                |
| Carma Consulting S.r.l.            | Italiana    | 2.900.779          | 2,150                |
| Flottante                          |             | 69.452.190         | 51,485               |
| <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 2021<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Nella struttura del Gruppo non sono inserite, in quanto non rilevanti, la società Paystrat Solutions SL (Pyngo) controllata al 65,26% dalla società Payments and Business Advisors S.L. (Paystrat), la società Confinity GmbH, controllata al 100% dalla società Fimas GmbH, la società Human Mobility S.r.l., messa in liquidazione nel corso del mese di gennaio 2021, controllata al 51% da Be Shaping the Future S.p.A., Be Shaping the Future SARL, società costituita nel corso del terzo trimestre 2021 con sede in Lussemburgo, controllata al 100% dalla Be Management Consulting S.p.A e Firstwaters GmbH, con sede a Vienna, controllata al 100% da Firstwaters 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 e nella nuova business unit Digital.

## I. BUSINESS CONSULTING

Il segmento del business consulting è focalizzato sulla capacità di supportare l'industria dei servizi finanziari nell'implementazione di strategie di business e/o nella realizzazione di rilevanti programmi di cambiamento. Competenze specialistiche sono in continuo sviluppo nelle aree dei sistemi di pagamento, nelle 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>                       | 976 addetti al 30 settembre 2021.                                                           |
| <b>Settore di attività prevalente</b>   | Banking, Insurance.                                                                         |
| <b>Ricavi della linea al 30.09.2021</b> | 117,1 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.
- **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.
- **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.
- **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. Nel corso del mese di gennaio Be Management Consulting S.p.A. ha perfezionato l'acquisito dell'ulteriore 10% del capitale sociale della Società Be Shaping the Future GmbH; di conseguenza controlla il Gruppo con una percentuale pari al 100,00%. Nel corso del terzo trimestre Be Shaping the Future GmbH ha ceduto la propria partecipazione totalitaria nelle società Be Shaping the Future GmbH (ex Targit GmbH) e Be TSE Switzerland AG alla società del Gruppo Be Management Consulting S.p.A..
- **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 terzo trimestre Be Shaping the Future GmbH ha ceduto la propria partecipazione totalitaria alla società del Gruppo Be Management Consulting S.p.A..

- **FIMAS GmbH.** Società con sede a Francoforte, partecipata al 90% da Be Shaping the Future GmbH, è specializzata nei servizi di consulenza e IT per “*asset manager*”, Borse, “*CSD*”, “*clearing house*” e banche depositarie. Nel corso del terzo trimestre Be Shaping the Future GmbH ha ceduto la propria partecipazione pari al 90% alla società del Gruppo Be Management Consulting S.p.A..
- **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 80% 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.
- **Be Your Essence S.r.l.** Società benefit e startup innovativa a vocazione sociale con sede a Milano, nasce per offrire alle maggiori realtà pubbliche e private servizi consulenziali in tema di Innovability, è partecipata al 60% da Be Management Consulting S.p.A.
- **Firstwaters GmbH.** Società di Management Consulting, con sede a Francoforte, è specializzata in progetti di trasformazione della value chain del Corporate & Investment Banking per diverse asset class e strumenti finanziari, opera anche attraverso la controllata al 100% Firstwaters GmbH con sede a Vienna. Be Management Consulting S.p.A. controlla il Gruppo con una percentuale pari al 85,71%.
- **Soranus AG.** Società di Management Consulting basata in Svizzera con sede a Zurigo, è specializzata nella Financial Industry, è partecipata al 55% da Be Management Consulting S.p.A.

## II. ICT SOLUTIONS

Il segmento dell'ICT Solutions ha la capacità di coniugare la conoscenza del settore con l'offerta di prodotti, piattaforme e soluzioni tecnologiche capaci di dar vita a linee di business legate ad applicazioni leader di segmento ad elevata specializzazione.

|                                         |                                                        |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>Dimensioni</b>                       | 536 addetti al 30 settembre 2021.                      |
| <b>Settori di Attività prevalenti</b>   | Banking, Insurance, Energy e Pubblica Amministrazione. |
| <b>Ricavi della Linea al 30.09.2021</b> | 36,8 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 Shaping the Future, 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 Shaping the Future S.p.A., possiede il 100% del capitale sociale della Società.

- **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 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>                       | 82 addetti al 30 settembre 2021                        |
| <b>Settori di Attività prevalenti</b>   | Banking, Insurance, Energy e Pubblica Amministrazione. |
| <b>Ricavi della Linea al 30.09.2021</b> | 10,1 milioni di Euro.                                  |
| <b>Sedi operative</b>                   | Roma, Milano, Trento, Bolzano.                         |

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. Nel corso del mese di gennaio 2021 Be DigiTech Solutions S.p.A. ha completato l’acquisto delle quote di minoranza della società (pari al 49%); conseguentemente detiene il 100% della Società. Nel corso del mese di aprile la società Juniper Extensible Solutions S.r.l., con sede in provincia di Trento, “digital company” italiana attiva nello sviluppo di soluzioni software per il web e multimediali, nei settori dello Sport, della Musica e degli Eventi, successivamente all’acquisto da parte di Be DigiTech Solutions S.p.A. delle quote di minoranza delle società (pari al 49%), è stata fusa per incorporazione in Iquii S.r.l.
- **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 la loro partecipazione in campagne di comunicazione e marketing delle aziende clienti. La seconda linea operativa consiste nello sviluppo completo di progetti di comunicazione per le aziende clienti. Be Shaping the Future S.p.A. detiene il 51% della Società.

## 5. Criteri di redazione

Il Resoconto Intermedio di Gestione al 30 settembre 2021, 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 2021 e al 31 dicembre 2020; le informazioni economiche sono fornite prima del calcolo delle imposte con riguardo la situazione al 30 settembre degli esercizi 2021 e 2020; 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 2020 l'area di consolidamento risulta variata a seguito dei seguenti eventi:

- nel corso del primo semestre 2021 il Gruppo Be ha perfezionato l'acquisizione dell'85,71% del capitale sociale di Firstwaters GmbH a fronte di un prezzo di 12,2 milioni di Euro;
- nel corso del mese di gennaio 2021 il Gruppo Be ha perfezionato l'acquisizione del rimanente 10% del capitale sociale di Be Shaping The Future GmbH. Be arriva così a detenere il 100% del capitale di Be Shaping The Future GmbH. Il costo complessivo dell'operazione per Be è stato pari a Euro 0,5 milioni;
- nel mese di gennaio 2021 il Gruppo Be ha completato l'acquisto delle quote di minoranza delle società Iquii S.r.l e Juniper Extensible Solutions S.r.l. Il costo complessivo dell'operazione per Be è stato pari a Euro 1,6 milioni nella somma delle due transazioni;
- nel corso del mese di febbraio il Gruppo Be ha acquisito il 60% del capitale sociale di Be Your Essence ("BYE"), startup innovativa a vocazione sociale costituita come Società Benefit e certificata B Corp a fronte di un prezzo di 0,4 milioni di Euro;
- nel corso del mese di aprile, la società Juniper S.r.l è stata oggetto di fusione per incorporazione nella società Iquii S.r.l. con effetti civilistici a partire dal 1 maggio 2021 e contabili e fiscali retroattivi al 1 gennaio 2021;
- nel corso del mese di maggio il Gruppo Be ha acquisito un'ulteriore quota del 30% delle quote di minoranza di Fimas GmbH. Il costo dell'operazione per Be è stato pari a circa Euro 1,1 milioni;

- nel corso del mese di giugno il Gruppo Be ha acquisito un'ulteriore quota del 20% delle quote di minoranza di Payments and Business Advisors S.l. Il costo dell'operazione per Be è stato pari ad Euro 1;
- nel corso del mese di luglio Be Management Consulting S.p.A. ha acquisito dalla società del Gruppo Be Shaping the Future GmbH le partecipazioni totalitarie da essa detenute nelle società Be Shaping the Future GmbH (ex Targit GmbH), Be TSE Switzerland AG, Be Shaping the Future Financial Industry Solutions AG e la partecipazione pari al 90% detenuta in FIMAS GmbH;
- nel corso del mese di luglio il Gruppo Be ha perfezionato l'acquisizione del 55% del capitale sociale di Soranus AG, a fronte di un prezzo di circa 4,7 milioni di Euro;
- nel corso del mese di settembre è stata costituita la società Be Shaping the Future SARL, controllata al 100% da Be Management Consulting S.p.A.

## 5.2 Valutazioni discrezionali e stime contabili significative

Il Resoconto Intermedio di Gestione al 30 settembre 2021 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

La tabella esposta di seguito evidenzia i risultati economici al 30 settembre 2021 del Gruppo Be confrontati con il medesimo periodo dell'esercizio precedente, entrambi derivati dai bilanci consolidati al 30 settembre predisposti secondo i principi contabili internazionali IAS/IFRS.

### Indicatori alternativi di performance

In conformità a quanto indicato nella raccomandazione ESMA in materia di indicatori alternativi di performance (ESMA/2015/1415), di seguito sono evidenziati i principali indicatori alternativi di performance utilizzati per monitorare l'andamento economico e finanziario del Gruppo.

*Margine operativo Lordo o EBITDA* – è una misura non-GAAP utilizzata dal Gruppo per misurare la propria performance. L'EBITDA è calcolato come la somma algebrica dell'utile di periodo al lordo delle imposte, dei proventi (inclusi utile e perdite su cambi), degli oneri finanziari, e degli elementi non monetari quali ammortamenti, svalutazioni e degli accantonamenti a fondi ancorché classificati in altre voci di conto economico.

Si segnala che l'EBITDA non è identificato come misura contabile nell'ambito dei principi contabili IAS/IFRS adottati dall'Unione Europea. Conseguentemente, il criterio di determinazione applicato dal Gruppo potrebbe non essere omogeneo con quello adottato da altri gruppi e, pertanto, il saldo ottenuto dal Gruppo potrebbe non essere comparabile con quello determinato da questi ultimi.

*Indebitamento Finanziario Netto* – rappresenta un valido indicatore della struttura finanziaria del Gruppo. È determinato quale risultante dei debiti aventi natura finanziaria correnti e non correnti al netto delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti, nonché delle attività finanziarie correnti.

*Capitale investito netto* – rappresenta una grandezza patrimoniale per identificare gli impieghi di capitale (mezzi propri e mezzi di terzi) investiti nell'azienda.

## 6.1 Andamento economico del Gruppo

I ricavi totali si attestano a Euro 164,0 milioni rispetto a Euro 125,7 milioni al 30 settembre 2020, con un incremento pari a Euro 38,3 milioni (+30,5%).

I ricavi totali realizzati dalle controllate estere (che rappresentano il 35,0% del valore dei ricavi totali del Gruppo) si attestano a Euro 57,3 milioni, contro Euro 46,1 milioni al 30 settembre 2020 (pari al 36,6% % dei ricavi totali del Gruppo).

I costi operativi presentano un incremento di Euro 32,3 milioni circa rispetto al 30 settembre dell'esercizio precedente (+26,5%), ed in particolare:

- i costi per servizi risultano pari a circa Euro 66,3 milioni (+31,0%);
- il costo del personale si attesta a Euro 74,5 milioni (+28,1%);
- le capitalizzazioni di costi, prevalentemente di personale impegnato sui progetti di sviluppo delle piattaforme software di proprietà, ammontano a Euro 4,3 milioni (-6,1%).

Il Margine Operativo Lordo (EBITDA) è pari a Euro 26,2 milioni, in crescita del 29,8% rispetto al 30 settembre 2020 (Euro 20,2 milioni). L'EBITDA margin, risulta pari a 16,0% contro il 16,1% al 30 settembre 2020.

Gli Ammortamenti sono risultati pari a Euro 7,6 milioni in aumento per Euro 0,4 milioni rispetto al 30 settembre 2020 (Euro 7,2 milioni).

Gli Accantonamenti e Svalutazioni sono risultati pari a Euro 2,1 milioni in aumento di Euro 1,5 milioni rispetto al 30 settembre 2020 (Euro 1,3 milioni). Gli accantonamenti comprendono costi stimati per un importo di Euro 1,0 milioni di natura incerta nella realizzazione, contabilizzati per natura tra i costi del personale nel Conto Economico di bilancio.

Il Risultato Operativo (EBIT) è pari a Euro 16,5 milioni, in crescita (+40,8%) rispetto al 30 settembre 2020 (Euro 11,8 milioni). L'EBIT margin si attesta al 10,1% contro il 9,4% al 30 settembre 2020.

Il Risultato ante imposte da attività in funzionamento è pari a Euro 15,6 milioni, in crescita del 44,1% rispetto al 30 settembre 2020 (Euro 10,8 milioni).

Il Risultato ante imposte del Gruppo è pari a Euro 14,3 milioni contro un risultato positivo di Euro 9,7 milioni al 30 settembre 2020, in crescita del 47,1%.

Al 30 settembre 2021 non risulta alcun effetto economico derivante dalle “attività destinate alla dismissione”, quindi i costi ed i ricavi esposti nel conto economico consolidato riclassificato sono riferiti unicamente alle “attività in funzionamento”.

| <i>Valori in migliaia di Euro</i>                             | 9M 2021        | 9M 2020        | Δ             | Δ (%)        |
|---------------------------------------------------------------|----------------|----------------|---------------|--------------|
| Ricavi Operativi                                              | 162.766        | 124.104        | 38.662        | 31,2%        |
| Altri Ricavi e proventi                                       | 1.245          | 1.577          | (332)         | (21,1%)      |
| <b>Totale ricavi</b>                                          | <b>164.011</b> | <b>125.681</b> | <b>38.330</b> | <b>30,5%</b> |
| Costi per materiali di consumo                                | (89)           | (70)           | (19)          | 27,1%        |
| Spese per servizi e utilizzo beni di terzi                    | (66.327)       | (50.613)       | (15.714)      | 31,0%        |
| Costi del personale                                           | (74.464)       | (58.120)       | (16.344)      | 28,1%        |
| Altri costi                                                   | (1.155)        | (1.196)        | 41            | (3,4%)       |
| Capitalizzazioni interne                                      | 4.253          | 4.529          | (276)         | (6,1%)       |
| <b>Margine Operativo Lordo (EBITDA)<sup>2</sup></b>           | <b>26.229</b>  | <b>20.211</b>  | <b>6.018</b>  | <b>29,8%</b> |
| Ammortamenti                                                  | (7.615)        | (7.186)        | (429)         | 6,0%         |
| Svalutazioni e accantonamenti <sup>3</sup>                    | (2.066)        | (1.274)        | (792)         | 62,2%        |
| <b>Risultato Operativo (EBIT)</b>                             | <b>16.548</b>  | <b>11.751</b>  | <b>4.797</b>  | <b>40,8%</b> |
| Proventi ed oneri finanziari netti                            | (987)          | (949)          | (38)          | 4,0%         |
| <b>Risultato ante imposte da attività in funzionamento</b>    | <b>15.561</b>  | <b>10.802</b>  | <b>4.759</b>  | <b>44,1%</b> |
| Risultato ante imposte da attività destinate alla dismissione | 0              | 0              | 0             | n.a.         |
| <b>Risultato ante imposte consolidato</b>                     | <b>15.561</b>  | <b>10.802</b>  | <b>4.759</b>  | <b>44,1%</b> |
| Risultato ante imposte di competenza di Terzi                 | 1.244          | 1.066          | 178           | 16,7%        |
| <b>Risultato ante imposte del Gruppo del periodo</b>          | <b>14.317</b>  | <b>9.736</b>   | <b>4.581</b>  | <b>47,1%</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 Management Consulting Limited, Be Ukraine Think, Solve, Execute S.A., Be Shaping the Future Sp.oz.o., Be Shaping the Future GmbH (Austria), Be Shaping the Future GmbH (Germania), Be TSE Switzerland AG, Be Shaping the Future AG, Fimas GmbH, Firstwaters GmbH (Germania), Firstwaters GmbH (Austria), Confinity GmbH, Payments and Business Advisors S.L., Paystrat Solutions SL (Pyngo), Soranus AG, Be Shaping the Future S.a.r.l, Tesla Consulting S.r.l. e Be Your Essence 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.

<sup>2</sup> Margine Operativo Lordo (EBITDA): tale indicatore alternativo di performance è calcolato come risultato netto del gruppo rettificato di talune voci di conto economico. In particolare, oltre alle rettifiche connesse ad interessi, imposte e ammortamenti l'indicatore è aggiustato delle voci accantonamenti per bonus al personale pari ad Euro 1,0 milioni, inclusi nella voce costi del personale e della voce accantonamenti a fondi per Euro 1,0 milioni, di cui Euro 0,9 milioni, di natura incerta nella realizzazione, relativi ai premi variabili pluriennali da riconoscere ad amministratori e Key people

<sup>3</sup> Tale voce include, come specificato sopra, gli accantonamenti per bonus al personale pari ad Euro 1,0 milioni, inclusi nella voce costi del personale e nella voce accantonamenti a fondi per Euro 1,0 milioni, di cui Euro 0,9 milioni, di natura incerta nella realizzazione, relativi ai premi variabili pluriennali da riconoscere ad amministratori e Key people

- **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 Iquii S.r.l., 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 primi nove mesi del 2021 comparati con i primi nove mesi del 2020, 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 dei ricavi totali per area di attività e clientela riportato in precedenza è esposto al netto di tutte le transazioni intercompany avvenute tra le società del Gruppo.

#### Segmentazione in base ai settori operativi 1 gennaio 2021 – 30 settembre 2021

|                        | Consulting     | ICT Solutions | Digital       | Corporate e altre | Rettif. di cons. infra-settoriale | Risultato di terzi | Totale         |
|------------------------|----------------|---------------|---------------|-------------------|-----------------------------------|--------------------|----------------|
| Ricavi operativi       | 117.859        | 46.566        | 10.677        | 4.005             | (16.341)                          | 0                  | 162.766        |
| Altri ricavi           | 1.611          | 588           | 141           | 668               | (1.764)                           | 0                  | 1.245          |
| <b>Totale ricavi</b>   | <b>119.470</b> | <b>47.154</b> | <b>10.818</b> | <b>4.673</b>      | <b>(18.105)</b>                   | <b>0</b>           | <b>164.011</b> |
| Risultato Operativo    | 16.876         | 5.234         | 315           | (5.875)           | (2)                               | 0                  | 16.548         |
| Oneri finanziari netti | (716)          | (239)         | (125)         | 12.089            | (11.995)                          | 0                  | (987)          |
| Risultato netto        | 16.159         | 4.995         | 190           | 6.214             | (11.998)                          | (1.244)            | 14.317         |

#### 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          |
| <b>Totale ricavi</b>   | <b>90.504</b> | <b>36.179</b> | <b>6.969</b> | <b>4.651</b>      | <b>(12.621)</b>                   | <b>0</b>           | <b>125.681</b> |
| 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          |

Di seguito si riporta la composizione dei ricavi per area di attività:

#### Ricavi per area di attività

| <i>Valori in milioni di Euro</i> | <b>9M 2021</b> | <b>%</b>      | <b>9M 2020</b> | <b>%</b>      | <b>Δ (%)</b> |
|----------------------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|--------------|
| Business Consulting              | 117,1          | 71,4%         | 87,7           | 69,8%         | 33,5%        |
| ICT Solutions                    | 36,8           | 22,4%         | 32,4           | 25,8%         | 13,6%        |
| Digital                          | 10,1           | 6,2%          | 5,5            | 4,4%          | 83,6%        |
| Altro                            | 0,0            | 0,0%          | 0,1            | 0,1%          | n.a.         |
| <b>TOTALE</b>                    | <b>164,0</b>   | <b>100,0%</b> | <b>125,7</b>   | <b>100,0%</b> | <b>30,5%</b> |

Dall'analisi della composizione del valore totale dei ricavi per area di attività emerge quanto segue:

- il business Consulting conferma un peso significativo ed un valore dei ricavi in crescita del 33,5% rispetto al valore registrato al 30 settembre 2020;
- il business ICT Solutions nel complesso registra una crescita dei ricavi pari al 13,6% rispetto al 30 settembre 2020;
- il business Digital, in precedenza parzialmente incorporato nel settore ICT, acquista evidenza autonoma con un valore dei ricavi quasi raddoppiato rispetto al 30 settembre 2020.

Di seguito si riporta la composizione dei ricavi anche per tipologia di clientela.

#### Ricavi per clientela

| <i>Valori in milioni di Euro</i> | <b>9M 2021</b> | <b>%</b>      | <b>9M 2020</b> | <b>%</b>      | <b>Δ (%)</b> |
|----------------------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|--------------|
| Banche                           | 130,0          | 79,3%         | 97,1           | 77,2%         | 33,9%        |
| Assicurazioni                    | 12,9           | 7,9%          | 13,0           | 10,3%         | (0,8%)       |
| Industria                        | 7,5            | 4,6%          | 8,8            | 7,0%          | (14,8%)      |
| Pubblica Amministrazione         | 0,1            | 0,1%          | 0,5            | 0,4%          | (80,0%)      |
| Altro                            | 13,5           | 8,2%          | 6,3            | 5,0%          | n.a.         |
| <b>TOTALE</b>                    | <b>164,0</b>   | <b>100,0%</b> | <b>125,7</b>   | <b>100,0%</b> | <b>30,5%</b> |

Di seguito si riporta la composizione dei ricavi anche per area geografica:

#### Ricavi per area geografica

| <i>Valori in milioni di Euro</i>          | <b>9M 2021</b> | <b>%</b>      | <b>9M 2020</b> | <b>%</b>      | <b>Δ (%)</b> |
|-------------------------------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|--------------|
| Italia                                    | 106,7          | 65,0%         | 79,6           | 63,4%         | 34,0%        |
| DACH Region (Germania, Austria, Svizzera) | 34,5           | 21,1%         | 30,6           | 24,3%         | 12,9%        |
| U.K.e Spagna                              | 13,1           | 8,0%          | 9,7            | 7,7%          | 34,6%        |
| Cee Region (Polonia, Ucraina, Romania)    | 9,7            | 5,9%          | 5,8            | 4,6%          | 68,7%        |
| <b>TOTALE</b>                             | <b>164,0</b>   | <b>100,0%</b> | <b>125,7</b>   | <b>100,0%</b> | <b>30,5%</b> |



Si segnala infine che nel corso dei nove mesi del 2021 i ricavi sono originati per il 65,0% dal mercato domestico e per il residuo 35,0% dal mercato estero.

Il mercato italiano conferma il trend di crescita, generando ricavi per 106,7 milioni, con un incremento pari al 34,0% rispetto al 30 settembre 2020. Conferma un peso significativo sui ricavi la DACH Region (DE, AUT e SUI) che ha contribuito alla generazione di ricavi per Euro 34,5 milioni, in crescita del 12,9% rispetto al medesimo periodo del 2020; la Cee Region (Polonia, Ucraina, Romania) registra un considerevole aumento (+68,7%) rispetto al periodo omogeneo dello scorso esercizio (Euro 9,7 milioni rispetto ad Euro 5,8 milioni al 30 settembre 2020), mentre i mercati UK e Spagna hanno generato Euro 13,1 milioni rispetto a Euro 9,7 milioni al 30 settembre 2020 (+34,6%).

### 6.3 Personale

I dipendenti complessivi del Gruppo Be al 30 settembre 2021 risultano pari a n.1.652; la tabella seguente espone i dipendenti del Gruppo Be suddivisi per settore di attività:

| <b>Organico del Gruppo</b> |                   |
|----------------------------|-------------------|
|                            | <b>30.09.2021</b> |
| Consulting                 | 976               |
| I.C.T.Solutions            | 536               |
| Digital                    | 82                |
| Corporate ed Altro         | 58                |
| <b>TOTALE</b>              | <b>1.652</b>      |

### 6.4 Analisi patrimoniale e finanziaria del Gruppo

Si riporta in forma sintetica la Situazione Patrimoniale consolidata al 30 settembre 2021, comparata con la medesima situazione alla data del 31 dicembre 2020.

| <b>Stato Patrimoniale riclassificato</b> |                   |                   |               |              |
|------------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------|--------------|
| <i>Valori in migliaia di Euro</i>        | <b>30.09.2021</b> | <b>31.12.2020</b> | <b>Δ</b>      | <b>Δ (%)</b> |
| Attivo non corrente                      | 131.484           | 106.451           | 25.033        | 23,5%        |
| Attivo corrente                          | 57.755            | 36.324            | 21.431        | 59,0%        |
| Passività non correnti                   | (19.070)          | (5.831)           | (13.239)      | n.a.         |
| Passività correnti                       | (53.109)          | (64.279)          | 11.170        | (17,4%)      |
| <b>Capitale Investito Netto</b>          | <b>117.060</b>    | <b>72.665</b>     | <b>44.395</b> | <b>61,1%</b> |
| Patrimonio Netto                         | 70.528            | 58.893            | 11.635        | 19,8%        |
| Indebitamento Finanziario Netto          | 46.532            | 3.123             | 43.409        | n.a.         |

L'attivo non corrente è costituito principalmente dagli avviamenti per Euro 94,0 milioni, rilevati in sede di aggregazioni aziendali, dalle immobilizzazioni immateriali per Euro 19,7 milioni, prevalentemente riconducibili a software, dai diritti d'uso per Euro 9,8 milioni, da

immobilizzazioni materiali per Euro 2,6 milioni, dalle imposte anticipate per Euro 3,0 milioni e da crediti e altre attività non correnti, oltre alle partecipazioni in altre imprese, per complessivi Euro 2,2 milioni.

L'attivo corrente registra un incremento pari ad Euro 21,4 milioni rispetto al 31 dicembre 2020. La variazione è da attribuirsi principalmente all'aumento delle attività derivanti dai contratti con la clientela ed in via residuale delle altre attività e crediti diversi e dei crediti commerciali.

Le passività non correnti sono riferite principalmente a debiti per TFR per Euro 8,7 milioni, ad imposte differite per Euro 7,9 milioni e fondi per rischi e oneri per Euro 2,5 milioni.

Le passività correnti sono composte principalmente da debiti commerciali per Euro 20,8 milioni, fondi rischi e oneri per Euro 1,4 milioni e altre passività e debiti tributari per complessivi Euro 30,9 milioni. La voce registra un decremento complessivo pari a Euro 11,2 milioni, principalmente dovuto alla variazione delle altre passività correnti e dei debiti commerciali.

Il Patrimonio netto consolidato risulta pari ad Euro 70,5 milioni, rispetto ad Euro 58,9 milioni al 31 dicembre 2020.

Di seguito si riporta il dettaglio del Capitale circolante netto:

| <i>Valori in migliaia di Euro</i>                 | <b>30.09.2021</b> | <b>31.12.2020</b> | <b>Δ</b>      | <b>Δ (%)</b> |
|---------------------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------|--------------|
| Rimanenze                                         | 156               | 156               | 0             | 0,0%         |
| Crediti derivanti da attività con la clientela    | 27.581            | 9.778             | 17.803        | n.a.         |
| Crediti commerciali                               | 23.223            | 22.014            | 1.209         | 5,5%         |
| Debiti commerciali                                | (20.793)          | (22.076)          | 1.283         | (5,8%)       |
| <b>Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO)</b> | <b>30.167</b>     | <b>9.872</b>      | <b>20.295</b> | <b>n.a.</b>  |
| Altri crediti a breve                             | 6.795             | 4.376             | 2.419         | 55,3%        |
| Altre passività a breve                           | (32.316)          | (42.203)          | 9.887         | (23,4%)      |
| <b>Capitale Circolante Netto (CCN)</b>            | <b>4.646</b>      | <b>(27.955)</b>   | <b>32.601</b> | <b>n.a.</b>  |

La posizione finanziaria netta complessiva è negativa per Euro 46,5 milioni (Euro 44,4 milioni al 30 settembre 2020 proforma).

L'indebitamento finanziario netto depurato dalle componenti derivanti dai debiti da diritto d'uso e dai debiti a scadenza per Put&Call su minoranze si attesta a Euro 18,8 (Euro 27,0 milioni al 30 settembre 2020).

L'indebitamento finanziario netto da gestione operativa risulta pari a Euro 1,8 milioni (Euro 21,2 milioni al 30 settembre 2020) dopo aver distribuito dividendi per Euro 3,8 milioni, acquisito azioni proprie per Euro 0,4 milioni ed avuto esborsi netti per M&A per Euro 12,8 milioni, con un miglioramento anno su anno di circa Euro 19,5 milioni.

| <i>Valori in migliaia di Euro</i>                            | <b>30.09.2021</b> | <b>30.09.2020<br/>(proforma)</b> | <b>Δ</b>      |
|--------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------|---------------|
| Posizione Finanziaria Netta                                  | (46.532)          | (44.409)                         | (2.123)       |
| Valore a scadenza Put&Call su minoranze                      | (17.060)          | (7.352)                          | (9.708)       |
| Debiti da diritti d'uso                                      | (10.631)          | (10.059)                         | (572)         |
| <b>Indebitamento Finanziario Netto</b>                       | <b>(18.841)</b>   | <b>(26.999)</b>                  | <b>8.158</b>  |
| - di cui nuovo M&A                                           | (12.825)          | (2.649)                          | (10.176)      |
| - di cui Dividendi                                           | (3.831)           | (3.103)                          | (728)         |
| - di cui acquisto azioni proprie                             | (432)             | (9)                              | (423)         |
| <b>Indebitamento finanziario netto da gestione operativa</b> | <b>(1.753)</b>    | <b>(21.238)</b>                  | <b>19.485</b> |

Di seguito si riporta il prospetto di dettaglio, compilato (in valore assoluto) così come previsto dalla Comunicazione Consob DEM/6064293 del 28/07/2006 ed in conformità con la raccomandazione ESMA aggiornata n. 32-382-1138 del 04/03/2021 per i primi nove mesi del 2021 e per l'anno 2020.

| <i>Valori in migliaia di Euro</i>                             | <b>30.09.2021</b> | <b>31.12.2020</b> | <b>Δ</b>        | <b>Δ%</b>      |
|---------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------|----------------|
| A Disponibilità liquide                                       | 48.008            | 60.580            | (12.572)        | (20,8%)        |
| B Mezzi equivalenti a disponibilità liquide                   | 0                 | 0                 | 0               | n.a.           |
| C Altre attività finanziarie correnti                         | 93                | 165               | (72)            | (43,7%)        |
| <b>D Liquidità (A+B+C)</b>                                    | <b>48.101</b>     | <b>60.745</b>     | <b>(12.644)</b> | <b>(20,8%)</b> |
| E Debito finanziario corrente                                 | 6.693             | 5.208             | 1.485           | 28,5%          |
| F Parte corrente del debito finanziario non corrente          | 26.226            | 19.892            | 6.334           | 31,8%          |
| <b>G Indebitamento finanziario corrente (E+F)</b>             | <b>32.919</b>     | <b>25.100</b>     | <b>7.819</b>    | <b>31,2%</b>   |
| <b>H Indebitamento finanziario corrente netto (G-D)</b>       | <b>(15.182)</b>   | <b>(35.645)</b>   | <b>20.463</b>   | <b>(57,4%)</b> |
| I Debito finanziario non corrente                             | 44.654            | 32.357            | 12.297          | 38,0%          |
| J Strumenti di debito                                         | 0                 | 0                 | 0               | n.a.           |
| K Debiti commerciali e altri debiti non correnti              | 17.060            | 6.411             | 10.649          | n.a.           |
| <b>L Indebitamento finanziario netto non corrente (I+J+K)</b> | <b>61.714</b>     | <b>38.768</b>     | <b>22.946</b>   | <b>59,2%</b>   |
| <b>M Totale indebitamento finanziario (H+L)</b>               | <b>46.532</b>     | <b>3.123</b>      | <b>43.409</b>   | <b>n.a.</b>    |

In relazione a quanto esposto nella tabella si evidenziano oltre alle disponibilità liquide per Euro 48,0 milioni (Euro 60,6 milioni al 31 dicembre 2020):

- crediti finanziari correnti per Euro 0,09 milioni (Euro 0,2 milioni al 31 dicembre 2020) derivanti da risconti attivi su interessi di factoring;
- debiti correnti verso istituti di credito pari a Euro 32,9 milioni (Euro 25,1 milioni al 31 dicembre 2020) relativi:
  - ai debiti “bancari correnti” per Euro 2,4 milioni (Euro 5,1 milioni al 31 dicembre 2020) riferiti principalmente ad interessi maturati e non liquidati e “saldo banca negativo”;
  - alla quota a breve termine dei finanziamenti a lungo termine per Euro 27,1 milioni (Euro 16,8 milioni al 31 dicembre 2020);

- ai debiti per diritto d'uso correnti per Euro 3,4 milioni riferiti alle passività per leasing, (Euro 3,0 milioni al 31 dicembre 2020).
- debiti finanziari non correnti, pari ad Euro 61,7 milioni (Euro 38,8 milioni al 31 dicembre 2020) di cui:
  - Euro 37,4 milioni (Euro 25,5 milioni al 31 dicembre 2020) riferiti a debiti verso istituti di credito per finanziamenti chirografari a medio lungo termine per le quote in scadenza oltre 12 mesi;
  - Euro 7,2 milioni (Euro 6,9 milioni al 31 dicembre 2020) riferiti ai debiti per diritto d'uso non corrente relativi alle passività per leasing;
  - Euro 17,1 milioni (Euro 6,4 milioni al 31 dicembre 2020) riferiti alle quote a lungo del debito residuo del prezzo attualizzato per l'acquisizione futura delle quote di pertinenza di terzi in virtù dei contratti di put&call.

## 6.5 Rapporti con Parti Correlate

Il Consiglio di Amministrazione della Società ha adottato, in data 12 marzo 2010, la "Procedura in materia di Operazioni con Parti Correlate", successivamente emendata in data 23 gennaio 2014, 13 febbraio 2014, 15 maggio 2014, 1 luglio 2014, 11 maggio 2017 e 6 maggio 2021. Si rinvia per maggiori dettagli a detto documento pubblicato sul sito della Società ([www.be-tse.it](http://www.be-tse.it)). Si evidenzia che le modifiche deliberate in data 6 maggio 2021 si sono rese necessarie alla luce delle modifiche apportate al regolamento 17221 del 12 marzo 2010 da parte di Consob con delibera n. 21624 del 10 dicembre 2020, entrato in vigore il 1° luglio 2021.

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 2021 risultano essere: TIP Tamburi Investment Partners S.p.A e Terra Moretti Distribuzione S.r.l.

Per quanto concerne i Signori Stefano Achermann e Carlo Achermann e le società da essi rispettivamente controllate – Innishoffin S.r.l. e Carma Consulting 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.

Si precisa, che con atto del Notario Busani - repertorio 49050/22570 - la società iFuture S.r.l. il 12 novembre 2020 è stata scissa in favore delle loro due suddette società.

Non si segnalano operazioni rilevanti avvenute al 30 settembre 2021.

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 2021 con parti correlate

|                         | <u>Crediti</u>             |                  |                       | <u>Debiti</u>             |                 |                      |
|-------------------------|----------------------------|------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------|----------------------|
|                         | Crediti comm.li<br>e altri | Altri<br>Crediti | Crediti<br>Finanziari | Debiti comm.li<br>e altri | Altri<br>debiti | Debiti<br>finanziari |
| <b>Correlate</b>        |                            |                  |                       |                           |                 |                      |
| T.I.P. S.p.A            | 0                          | 0                | 0                     | 30                        | 0               | 0                    |
| <b>Totale Correlate</b> | <b>0</b>                   | <b>0</b>         | <b>0</b>              | <b>30</b>                 | <b>0</b>        | <b>0</b>             |

Tabella ricavi e costi al 30 settembre 2021 con parti correlate

|                                 | <u>Ricavi</u> |                 |                        | Servizi   | <u>Costi</u>   |                     |
|---------------------------------|---------------|-----------------|------------------------|-----------|----------------|---------------------|
|                                 | Ricavi        | Altri<br>Ricavi | Proventi<br>Finanziari |           | Altri<br>costi | Oneri<br>finanziari |
| <b>Correlate</b>                |               |                 |                        |           |                |                     |
| T.I.P. S.p.A                    | 0             | 0               | 0                      | 45        | 0              | 0                   |
| C. Achermann                    | 0             | 0               | 0                      | 29        | 0              | 0                   |
| Terra Moretti Distribuzione Srl | 0             | 0               | 0                      | 1         | 0              | 0                   |
| <b>Totale Correlate</b>         | <b>0</b>      | <b>0</b>        | <b>0</b>               | <b>75</b> | <b>0</b>       | <b>0</b>            |

## 7. Altre informazioni e Corporate Governance

### 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 ritiene importante il conseguimento degli obiettivi strategici del Piano Industriale 2021-2023. Tale Piano è stato predisposto dagli Amministratori sulla base di previsioni e assunzioni inerenti le future dinamiche gestionali ed il mercato di riferimento. Le previsioni rappresentano la miglior stima di eventi futuri che ci si aspetta si verificheranno e la proiezione di risultati derivanti dalle azioni che il management 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 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 2021-2023, seppure ragionevoli, presentino profili di incertezza a causa dell'aleatorietà connessa alla realizzazione di eventi futuri ed alle caratteristiche dei mercati di riferimento, sia per quanto concerne il concretizzarsi degli accadimenti rappresentati nel piano, sia per quanto riguarda la misura e la tempistica della loro manifestazione.

- Rischi connessi alla "Situazione Finanziaria"**

Il Gruppo Be è esposto a rischi finanziari connessi alla propria operatività, in particolare

riferibili a rischi di tasso, liquidità, credito e variazione nei flussi finanziari. Inoltre, il sostanziale mantenimento degli affidamenti bancari in essere risulta importante per il Gruppo per far fronte al proprio fabbisogno finanziario complessivo a breve nonché per raggiungere gli obiettivi del Piano 2021-2023.

- **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 2021, che si potrebbero rendere necessari qualora non venissero generati adeguati flussi di cassa rispetto a quelli attesi e previsti nel Piano 2021-2023.

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

Il Gruppo Be è parte di procedimenti giudiziari, sia in termini di controversie passive - nelle quali alcune Società del Gruppo sono state convenuta da terzi - sia di controversie attive, promosse dalle Società stesse 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, mettendo in atto, quando è stato possibile, un ridimensionamento dell'organico anche attraverso strumenti di mobilità. Esiste il rischio di ricorsi avversi e tali procedimenti hanno dato luogo a prudenziali accantonamenti nel Bilancio consolidato. Resta comunque l'alea derivante dal giudizio dell'Autorità preposta.

- **Rischi connessi alla "Competizione"**

Il mercato della consulenza ICT è altamente competitivo. Alcuni concorrenti potrebbero essere in grado di ampliare l'offerta a nostro svantaggio. Inoltre l'intensificarsi del livello di concorrenza potrebbe condizionare l'attività del Gruppo e la possibilità di consolidare o ampliare la propria posizione competitiva nei settori di riferimento con conseguenti ripercussioni sull'attività e sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria.

- **Rischi connessi al "Cambiamento di Tecnologia"**

Il Gruppo opera in un mercato caratterizzato da profondi e continui mutamenti tecnologici che richiedono la capacità di adeguarsi tempestivamente e con successo a tali evoluzioni e alle mutate esigenze della propria clientela. L'eventuale incapacità del Gruppo di adeguarsi alle nuove tecnologie e quindi alle richieste da parte della clientela potrebbe incidere negativamente sui risultati operativi.

- **Rischi relativi alla dipendenza da personale chiave**

Il successo del Gruppo dipende in larga misura da alcune figure chiave che hanno contribuito in maniera determinante allo sviluppo dello stesso, quali, in particolare gli amministratori esecutivi della Capogruppo. Le Società del Gruppo sono inoltre dotate di un gruppo dirigente in possesso di una pluriennale esperienza del settore, aventi un ruolo determinante della gestione dell'attività dello stesso. La perdita delle prestazioni di una delle suddette figure chiave senza un'adeguata sostituzione, nonché l'incapacità di attrarre e trattenere risorse nuove e qualificate, potrebbero avere effetti negativi sulle prospettive, attività e risultati economici e finanziari del Gruppo. Il management ritiene, in ogni caso che il Gruppo, sia dotato di una struttura operativa e dirigenziale capace di assicurare continuità nella gestione degli affari sociali.

- **Rischi connessi alla internazionalizzazione**

Il Gruppo, nell'ambito della propria strategia di internazionalizzazione, potrebbe essere

esposto ai rischi tipici derivanti dallo svolgimento dell'attività su base internazionale, tra cui quelli inerenti i 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 al persistere dell'emergenza sanitaria connessa alla pandemia Covid-19 (c.d. Coronavirus).

Durante l'emergenza Covid-19 il Gruppo Be ha continuato a operare, salvaguardando la salute dei propri dipendenti e collaboratori, estendendo ove possibile il ricorso alla modalità dello smart-working. A livello operativo, la continuità è stata ovunque garantita.

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 pressoché nullo sul business aziendale nell'anno 2020 e nel corso del 2021. Infatti, tutte le maggiori Istituzioni finanziarie hanno accelerato il proprio processo di trasformazione Digital ed il Gruppo ha offerto pieno supporto a tutti i propri clienti. Inoltre si deve considerare che le Istituzioni Finanziarie che rappresentano la quasi totalità dei clienti del Gruppo Be, svolgono servizi che sono stati ritenuti “essenziali” dal Decreto Ministeriale e hanno mantenuto la loro operatività anche durante i periodi di lock-down.

In sede di predisposizione della situazione contabile consolidata al 30 settembre 2021, nell'ambito dei principali processi valutativi e di stima, in continuità con quanto effettuato per la situazione contabile consolidata al 31 dicembre 2020, 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 30 settembre 2021 tenendo in considerazione lo scenario macro-economico conseguente alla sopradescritta pandemia.

Si provvederà comunque ad un costante monitoraggio nel proseguo dell'esercizio.

## **7.2 Investimenti in attività di sviluppo**

Da sempre, l'attività di sviluppo del Gruppo Be mira 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 riguardano quello delle piattaforme tecnologiche di proprietà del Gruppo Be. In particolare al 30 settembre 2021 sono stati effettuati investimenti per lo sviluppo ed upgrade delle piattaforme tecnologiche relative alla gestione dei portafogli assicurativi Vita e Danni - da parte di Be Digitech Solutions, del sistema informativo interno aziendale, da parte di Be Digitech Solutions e Be Management Consulting, delle applicazioni digitali da parte di Iquii e Tesla, nonché delle piattaforme informatiche di proprietà di Be Ukraina, Fimas GmbH e Be Shaping the future GmbH (Germania) specializzate in diverse aree del settore bancario. Il Gruppo Be proseguirà ad investire in sviluppo pianificando ulteriori opportunità progettuali. La finalità di queste ultime sarà l'ampliamento dell'offerta mediante la realizzazione di piattaforme tecnologiche per l'erogazione dei propri servizi alla clientela di appartenenza.

### 7.3 Azioni Proprie

Sulla base dell'art.2428 comma 4 del codice civile si specifica che la Capogruppo detiene numero 7.157.460 di azioni proprie del valore nominale di Euro 1, pari al 5,306% del capitale sociale.

### 7.4 Eventi significativi del terzo trimestre

Durante il mese di luglio Be ha raggiunto un accordo preliminare per l'acquisito del 55% del capitale sociale della società svizzera di management consulting Soranus AG – specializzata nella Financial Industry - con circa Euro 9 milioni di fatturato. L'acquisizione è stata perfezionata ad un prezzo di 4,7 milioni a fronte di un EBITDA della società di Euro 1,14 milioni e di una PFN positiva di circa Euro 1 milione. Gli attuali amministratori resteranno azionisti di minoranza e sono impegnati a guidare la crescita dell'azienda. Be completerà l'acquisizione delle azioni rimanenti attraverso una struttura di opzioni Put&Call da esercitare nei prossimi anni.

Inoltre, in luglio, Be si è aggiudicata un nuovo incarico pluriennale con una importante Istituzione Finanziaria Tedesca avente un ruolo “sistemico” nel mercato dei servizi finanziari in Germania ed in Europa. Il contratto prevede la fornitura da parte di Be di servizi professionali di consulenza organizzativa ed IT per un valore complessivo minimo di Euro 8 milioni in tre anni. L'obiettivo del progetto è la gestione in esercizio di alcuni dei sistemi a maggiore criticità nonché il supporto ad una rapida transizione verso processi e tecnologie IT all'avanguardia. L'accordo richiede che i servizi siano erogati nel territorio del Lussemburgo e della Repubblica Ceca.

A fine luglio il Gruppo ha perfezionato il trasferimento delle proprie controllate operative in Germania, Austria e Svizzera dalla sub-holding tedesca Be Shaping The Future GmbH di Monaco di Baviera alla società italiana Be Shaping The Future Management Consulting S.p.A, vero motore del polo consulting.

## 8. Eventi successivi al 30 settembre 2021 ed evoluzione prevedibile della gestione

Non si segnalano fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura del periodo.

Alla luce dei risultati del periodo e nonostante l'incertezza macroeconomica circa le modalità di riapertura dell'economia a seguito della pandemia di Covid-19, la Società conferma un forte trend di crescita. Al momento si ritiene di poter confermare – e sperabilmente superare - gli obiettivi del corrente anno e più in generale i target del Piano aziendale 2020-2022.

Milano, 3 novembre 2021.

*/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>30.09.2021</b> | <b>31.12.2020</b> |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>ATTIVITÀ NON CORRENTI</b>                                     |                   |                   |
| Immobili, impianti e macchinari                                  | 2.631             | 2.273             |
| Diritti d'uso                                                    | 9.754             | 9.135             |
| Avviamento                                                       | 94.240            | 70.374            |
| Immobilizzazioni Immateriali                                     | 19.724            | 19.626            |
| Partecipazioni in altre imprese                                  | 1.389             | 1.329             |
| Crediti ed altre attività non correnti                           | 791               | 830               |
| Imposte anticipate                                               | 2.955             | 2.884             |
| <b>Totale attività non correnti</b>                              | <b>131.484</b>    | <b>106.451</b>    |
| <b>ATTIVITÀ CORRENTI</b>                                         |                   |                   |
| Rimanenze                                                        | 156               | 156               |
| Attività derivanti da contratti con la clientela                 | 27.581            | 9.778             |
| Crediti commerciali                                              | 23.223            | 22.014            |
| Altre attività e crediti diversi                                 | 5.302             | 3.574             |
| Crediti tributari per imposte dirette                            | 1.493             | 802               |
| Crediti finanziari ed altre attività finanziarie correnti        | 93                | 165               |
| Disponibilità liquide e mezzi equivalenti                        | 48.008            | 60.580            |
| <b>Totale attività correnti</b>                                  | <b>105.856</b>    | <b>97.069</b>     |
| <b>Totale attività destinate alla dismissione</b>                | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| <b>TOTALE ATTIVITÀ</b>                                           | <b>237.340</b>    | <b>203.520</b>    |
| <b>PATRIMONIO NETTO</b>                                          |                   |                   |
| Capitale Sociale                                                 | 27.109            | 27.109            |
| Riserve                                                          | 27.042            | 20.935            |
| Risultato netto di competenza degli Azionisti della Controllante | 14.317            | 7.973             |
| <b>Patrimonio netto di Gruppo</b>                                | <b>68.468</b>     | <b>56.017</b>     |
| <b>Di spettanza di Terzi:</b>                                    |                   |                   |
| Capitale e riserve                                               | 816               | 1.737             |
| Risultato netto di competenza di Terzi                           | 1.244             | 1.139             |
| <b>Patrimonio netto di Terzi</b>                                 | <b>2.060</b>      | <b>2.876</b>      |
| <b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>                                   | <b>70.528</b>     | <b>58.893</b>     |
| <b>PASSIVITÀ NON CORRENTI</b>                                    |                   |                   |
| Debiti finanziari ed altre passività finanziarie non correnti    | 37.435            | 25.482            |
| Passività finanziarie da diritti d'uso non correnti              | 7.219             | 6.875             |
| Fondi rischi non correnti                                        | 2.521             | 1.628             |
| Benefici verso dipendenti (I'FR)                                 | 8.659             | 7.088             |
| Imposte differite                                                | 7.889             | 7.759             |
| Altre passività non correnti                                     | 17.061            | 6.416             |
| <b>Totale Passività non correnti</b>                             | <b>80.784</b>     | <b>55.248</b>     |
| <b>PASSIVITÀ CORRENTI</b>                                        |                   |                   |
| Debiti finanziari ed altre passività finanziarie correnti        | 29.507            | 22.053            |
| Passività finanziarie da diritti d'uso correnti                  | 3.412             | 3.047             |
| Debiti commerciali                                               | 20.793            | 22.076            |
| Fondi rischi correnti                                            | 1.369             | 2.300             |
| Debiti tributari                                                 | 958               | 1.481             |
| Altre passività e debiti diversi                                 | 29.989            | 38.422            |
| <b>Totale Passività correnti</b>                                 | <b>86.028</b>     | <b>89.379</b>     |
| <b>Totale Passività destinate alla dismissione</b>               | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| <b>TOTALE PASSIVITÀ</b>                                          | <b>166.812</b>    | <b>144.627</b>    |
| <b>TOTALE PATRIMONIO E PASSIVITÀ</b>                             | <b>237.340</b>    | <b>203.520</b>    |

## B. Conto Economico Riclassificato Consolidato

| <i>Valori in migliaia di Euro</i>                             | 9M 2021        | 9M 2020        | Δ             | Δ (%)        |
|---------------------------------------------------------------|----------------|----------------|---------------|--------------|
| Ricavi Operativi                                              | 162.766        | 124.104        | 38.662        | 31,2%        |
| Altri Ricavi e proventi                                       | 1.245          | 1.577          | (332)         | (21,1%)      |
| <b>Ricavi Totali</b>                                          | <b>164.011</b> | <b>125.681</b> | <b>38.330</b> | <b>30,5%</b> |
| Costi per materiali di consumo                                | (89)           | (70)           | (19)          | 27,1%        |
| Spese per servizi e utilizzo beni di terzi                    | (66.327)       | (50.613)       | (15.714)      | 31,0%        |
| Costi del personale                                           | (74.464)       | (58.120)       | (16.344)      | 28,1%        |
| Altri costi                                                   | (1.155)        | (1.196)        | 41            | (3,4%)       |
| Capitalizzazioni interne                                      | 4.253          | 4.529          | (276)         | (6,1%)       |
| <b>Margine Operativo Lordo (EBITDA)</b>                       | <b>26.229</b>  | <b>20.211</b>  | <b>6.018</b>  | <b>29,8%</b> |
| Ammortamenti                                                  | (7.615)        | (7.186)        | (429)         | 6,0%         |
| Svalutazioni e accantonamenti                                 | (2.066)        | (1.274)        | (792)         | 62,2%        |
| <b>Risultato Operativo (EBIT)</b>                             | <b>16.548</b>  | <b>11.751</b>  | <b>4.797</b>  | <b>40,8%</b> |
| Proventi ed oneri finanziari netti                            | (987)          | (949)          | (38)          | 4,0%         |
| <b>Risultato ante imposte da attività in funzionamento</b>    | <b>15.561</b>  | <b>10.802</b>  | <b>4.759</b>  | <b>44,1%</b> |
| Risultato ante imposte da attività destinate alla dismissione | 0              | 0              | 0             | n.a.         |
| <b>Risultato ante imposte consolidato</b>                     | <b>15.561</b>  | <b>10.802</b>  | <b>4.759</b>  | <b>44,1%</b> |
| Risultato ante imposte di competenza di Terzi                 | 1.244          | 1.066          | 178           | 16,7%        |
| <b>Risultato ante imposte del Gruppo del periodo</b>          | <b>14.317</b>  | <b>9.736</b>   | <b>4.581</b>  | <b>47,1%</b> |

## C. Rendiconto Finanziario Sintetico Consolidato

| <i>Valori in migliaia di Euro</i>                                       | 30.09.2021      | 30.09.2020      |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Attività di periodo:                                                    |                 |                 |
| Risultato del periodo                                                   | 15.561          | 10.802          |
| Rettifiche delle voci che non hanno effetto sulla liquidità             | 11.800          | 5.204           |
| <i>a) Cash flow della gestione economica</i>                            | <i>27.361</i>   | <i>16.006</i>   |
| <i>b) Variazione del circolante</i>                                     | <i>(34.045)</i> | <i>(31.446)</i> |
| <b>Cash flow operativo (a+b)</b>                                        | <b>(6.684)</b>  | <b>(15.441)</b> |
| <i>c) Cash flow ottenuto (impiegato) dall'attività di investimento</i>  | <i>(14.059)</i> | <i>(3.331)</i>  |
| <i>d) Cash flow ottenuto (impiegato) dall'attività di finanziamento</i> | <i>8.171</i>    | <i>151</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>(12.572)</b> | <b>(18.621)</b> |
| Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo                      | 60.580          | 34.185          |
| Disponibilità liquide nette alla fine del periodo                       | 48.008          | 15.564          |
| <b>Variazione delle disponibilità liquide nette</b>                     | <b>(12.572)</b> | <b>(18.621)</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) dell'esercizio | Patrimonio netto di Gruppo | Patrimonio netto di terzi | Totale        |
|-----------------------------------------------------|------------------|-------------------------|--------------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------|
| <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 netto                                     |                  |                         | 7.973                          | 7.973                      | 1.139                     | 9.112         |
| Altre componenti di conto economico complessivo     |                  | (509)                   |                                | (509)                      |                           | (509)         |
| <b>Risultato netto complessivo</b>                  |                  | <b>(509)</b>            | <b>7.973</b>                   | <b>7.464</b>               | <b>1.139</b>              | <b>8.603</b>  |
| Destinazione risultato esercizio precedente         |                  | 6.087                   | (6.087)                        | 0                          |                           | 0             |
| Acquisto azioni proprie                             |                  | (2.795)                 |                                | (2.795)                    |                           | (2.795)       |
| Apporti di capitale di terzi                        |                  |                         |                                |                            | 5                         | 5             |
| Distribuzione dividendi                             |                  | (2.992)                 |                                | (2.992)                    |                           | (2.992)       |
| <b>PATRIMONIO NETTO AL 31.12.2020</b>               | <b>27.109</b>    | <b>20.935</b>           | <b>7.973</b>                   | <b>56.017</b>              | <b>2.876</b>              | <b>58.893</b> |
| Risultato netto                                     |                  |                         | 14.317                         | 14.317                     | 1.244                     | 15.561        |
| Altre componenti di conto economico complessivo     |                  | 352                     | 0                              | 352                        | 0                         | 352           |
| <b>Risultato netto complessivo</b>                  |                  | <b>352</b>              | <b>14.317</b>                  | <b>14.669</b>              | <b>1.244</b>              | <b>15.913</b> |
| Destinazione risultato es precedente                |                  | 7.973                   | (7.973)                        | 0                          |                           | 0             |
| Acquisto azioni proprie                             |                  | (368)                   |                                | (368)                      |                           | (368)         |
| Distribuzione dividendi                             |                  | (3.832)                 |                                | (3.832)                    | (78)                      | (3.910)       |
| (Acquisto)/Cessione di quote di patrimonio di terzi |                  | 1.982                   |                                | 1.982                      | (1.982)                   | 0             |
| <b>PATRIMONIO NETTO AL 30.09.2021</b>               | <b>27.109</b>    | <b>27.042</b>           | <b>14.317</b>                  | <b>68.468</b>              | <b>2.060</b>              | <b>70.528</b> |