MeglioQuesto
Il potere della scelta

RELAZIONE AI SOCI

SULLO STATO DEL PROCESSO DI RISANAMENTO E SULLE PROSPETTIVE DEL GRUPPO

Riunione informativa con azionisti,
portatori di warrant e obbligazionisti

Giugno 2026

MeglioQuesto
Il potere della scelta

Gentili Soci,

abbiamo ritenuto opportuno convocare questo incontro per fornire un aggiornamento completo sul percorso di risanamento intrapreso dal **Gruppo MeglioQuesto** nell'agosto 2024, sui principali risultati conseguiti sino ad oggi e sulle attività ancora da completare per l'esecuzione del Piano.

La documentazione di dettaglio è integralmente disponibile nella sezione **Investor Relations** del sito della Società, nelle aree dedicate al *Piano di Risanamento* e ai **Comunicati *price sensitive***.

L'obiettivo dell'incontro odierno non è sostituire tale documentazione, ma offrirne una lettura organica e comprensibile, evidenziando le scelte adottate, gli effetti per gli stakeholder e, in particolare, l'impatto del Piano sugli attuali azionisti.

MeglioQuesto
Il potere della scelta

1. L'AVVIO DEL PERCORSO

Quando l'attuale percorso di risanamento è stato avviato, il Gruppo si trovava in una situazione estremamente complessa. La strategia di crescita perseguita negli anni precedenti aveva consentito di raggiungere importanti dimensioni operative, ma aveva contemporaneamente determinato una struttura non più sostenibile rispetto alla marginalità effettivamente generata.

In particolare, il Gruppo si trovava a fronteggiare:

- un forte incremento dell'indebitamento;
- una struttura societaria articolata e costosa;
- numerosi impegni finanziari derivanti anche dalle acquisizioni effettuate;
- passività potenziali legate a earn-out, opzioni di acquisto e contenziosi;
- una progressiva riduzione della marginalità industriale;
- disallineamento tra i soci, instabilità della governance e crescente tensione con il mercato e con i creditori.

Nel corso del 2024 tali criticità hanno determinato una **crisi di liquidità** che ha reso necessario il ricorso alla Composizione Negoziata della Crisi. In quel momento l'obiettivo prioritario era semplice da definire ma estremamente difficile da raggiungere: **salvare la continuità aziendale, preservare il valore industriale costruito negli anni** e **soprattutto mantenere la quotazione della Società**.

MeglioQuesto
Il potere della scelta

2. LA DISCONTINUITÀ MANAGERIALE E IL RAFFORZAMENTO DELLA GOVERNANCE

Uno dei primi interventi è stato il completo rinnovamento della governance e del management. Il nuovo management ha operato con un unico obiettivo: ricostruire le condizioni necessarie per la sopravvivenza del Gruppo e delineare le basi per il suo successivo rilancio.

Il percorso è stato guidato in una prima fase da **Mauro Girardi**, nominato Amministratore Delegato nell'ambito della discontinuità gestionale richiesta dal contesto di crisi, e successivamente da **Daniele Pedruzzi**, che dopo aver ricoperto il ruolo di CFO durante l'intero percorso di risanamento è stato nominato Amministratore Delegato. Questa continuità operativa tra funzione finanziaria e guida della società ha consentito di mantenere il presidio del Piano in una fase estremamente delicata.

In parallelo è stato rafforzato il sistema dei controlli e dei presidi amministrativi:

- rinnovamento del management e dei consulenti a supporto della funzione amministrazione, finanza e controllo;
- riorganizzazione dei processi contabili e amministrativi;
- implementazione di nuovi strumenti di reporting e monitoraggio operativo;
- avvio del rapporto con RSM quale nuovo revisore del Gruppo;
- mantenimento del dialogo con il mercato e con Euronext Growth Milan;
- riassunzione del mandato di Euronext Growth Advisor da parte di illimity Bank, nel quadro degli adempimenti richiesti per la riammissione alle negoziazioni.

Il rafforzamento della governance è stato un **presupposto essenziale per ottenere il supporto dei principali creditori, degli stakeholder industriali e degli operatori coinvolti nella futura normalizzazione della società quotata.**

FOCUS - Il mantenimento della quotazione

Fin dall'avvio della procedura il management ha considerato strategico il **mantenimento dello status di emittente quotato.** Tale obiettivo non è mai stato abbandonato, anche nei momenti più complessi della crisi.

La disponibilità di illimity Bank, principale creditore finanziario della Società, a riassumere l'incarico di Euronext Growth Advisor, e la successiva sottoscrizione del nuovo mandato, costituiscono un **segnale rilevante della credibilità del percorso** intrapreso.

Il completamento della riammissione alle negoziazioni resta **subordinato all'esecuzione degli adempimenti societari**, contabili **e regolamentari previsti**, tra cui l'approvazione dei bilanci e delle relazioni semestrali arretrate, il rilascio delle relazioni di revisione e le attestazioni richieste dal Regolamento Euronext Growth Milan.

MeglioQuesto
Il potere della scelta

3. LE MACROAREE DI INTERVENTO

Il lavoro svolto ha riguardato quattro macroaree tra loro strettamente collegate.

3.1 Negoziazione con i creditori e ristrutturazione finanziaria

EVOLUZIONE DEL PIANO

PIANO ORIGINARIO

- Accordo di Ristrutturazione di Gruppo
- Gestione unitaria della crisi della controllante e delle controllate
- Presentazione delle proposte fiscali e previdenziali (agosto 2025)

NUOVI ELEMENTI EMERSI

- Avvisi di accertamento notificati a MQ Voice e MQ Sales
- Evoluzione dell'attività accertativa
- Necessità di aggiornare l'architettura tecnica del Piano

ADEGUAMENTO DELLA STRUTTURA PROCEDURALE

STRUTTURA DEFINITIVA DEL PIANO

MeglioQuesto S.p.A.

ACCORDO DI RISTRUTTURAZIONE DEI DEBITI
(artt. 57 e 61 CCII)

- Ricorso depositato il 30 gennaio 2026
- Maggioranze richieste raggiunte

Controllate operative e MQ Finance

CONCORDATO SEMPLIFICATO
(artt. 25, comma 9, e 25-sexies CCII)

- Domanda unitaria depositata
- Udienza fissata dal Tribunale di Milano
  17 settembre 2026

MESSAGGIO CHIAVE

La revisione del Piano non ha modificato la logica industriale e sostanziale della manovra.
La proposta economica ai creditori è rimasta coerente con quella sviluppata durante la Composizione Negoziata e continua a perseguire due obiettivi:

- preservare la continuità industriale attraverso **MeglioQuesto+**
- gestire in modo ordinato le passività pregresse del Gruppo

3. LE MACROAREE DI INTERVENTO

3.2 Riorganizzazione societaria e industriale

È stata costituita **MeglioQuesto+ S.p.A.** quale nuova piattaforma operativa del Gruppo.

Attraverso i contratti di affitto dei rami d'azienda, alla nuova società sono stati progressivamente trasferiti **rapporti con la clientela, attività operative, personale e partner commerciali.**

Il trasferimento ha consentito di **preservare la continuità aziendale** e di **separare l'attività industriale corrente** dalla gestione delle passività pregresse.

Il completamento del trasferimento dei mandati commerciali è avvenuto progressivamente e si è stabilizzato nel **primo trimestre 2026.**

La fase successiva ha riguardato l'**internalizzazione della produzione**, con l'avvio di sedi dirette e con il coinvolgimento di **circa 650 risorse** tra dipendenti e collaboratori.



COSTITUZIONE
MeglioQuesto+ S.p.A. nuova piattaforma operativa del Gruppo

TRASFERIMENTO PROGRESSIVO
Affitto dei rami d'azienda: trasferiti rapporti con la clientela, attività operative, personale e partner commerciali

OBIETTIVO RAGGIUNTO
Preservata la continuità aziendale e separata l'attività industriale corrente dalla gestione delle passività pregresse

FASE SUCCESSIVA
Completamento del trasferimento dei mandati commerciali nel **primo trimestre 2026** e avvio dell'internalizzazione della produzione con **circa 650** risorse tra dipendenti e collaboratori

MeglioQuesto
Il potere della scelta

3. LE MACROAREE DI INTERVENTO

3.3 Semplificazione del perimetro partecipativo e gestione delle Minorities

Sono state affrontate e risolte numerose situazioni ereditate dalle operazioni straordinarie effettuate negli anni precedenti. Particolare rilievo assumono le società definite **Minorities**, ossia **MQ Human** ed **Eureweb**, caratterizzate da contenziosi, patti parasociali, opzioni, earn-out e obblighi di acquisto potenzialmente onerosi.

Per **MQ Human** è stato raggiunto un accordo transattivo con OM Group che ha consentito di escludere l'obbligo di acquisto della partecipazione di minoranza, regolare il contenzioso e trasformare la posizione di MeglioQuesto in una partecipazione residua con diritti economici di valorizzazione futura.

Per **Eureweb** è stato sottoscritto e successivamente eseguito l'accordo con PSG, con cessione di una quota del 6%, riduzione della partecipazione al 49%, risoluzione consensuale del precedente preliminare di compravendita e definizione del contenzioso pendente. Tale operazione ha eliminato obblighi futuri e ridotto in modo significativo le incertezze connesse all'acquisizione originaria.

Queste operazioni hanno **ridotto in modo sostanziale le passività potenziali e gli impegni futuri derivanti dalla fase** di **crescita per acquisizioni.**

CONTEXTO

Numerose situazioni ereditate dalle operazioni straordinarie degli anni precedenti.

Focus su MQ Human ed Eureweb, società "Minorities" con contenziosi, patti parasociali, opzioni, earn-out e obblighi di acquisto potenzialmente onerosi.

MQ HUMAN

Accordo transattivo con OM Group che ha consentito di:

- escludere l'obbligo di acquisto della partecipazione di minoranza
- regolare il contenzioso
- trasformare la posizione in partecipazione residua con diritti economici di valorizzazione futura.

EUREWEB

Accordo con PSG con:

- cessione di una quota del 6%
- riduzione della partecipazione al 49%
- risoluzione consensuale del precedente preliminare di compravendita
- definizione del contenzioso pendente

Operazione che elimina obblighi futuri e riduce significativamente le incertezze connesse all'acquisizione originaria.

MeglioQuesto
Il potere della scelta

3. LE MACROAREE DI INTERVENTO

3.4 Riorganizzazione AFC e controllo di gestione

È stata inoltre riorganizzata integralmente la funzione amministrazione, finanza e controllo, con discontinuità rispetto alla precedente organizzazione.

L'obiettivo è stato:

- ricostruire una base dati affidabile;
- rafforzare i presidi contabili;
- migliorare i processi amministrativi;
- ridurre i costi di struttura;
- consentire alla società di produrre l'informativa necessaria per la normalizzazione del rapporto con il mercato.



01 BASE DATI
Ricostruzione delle informazioni
Normalizzazione e consolidamento delle basi informative necessarie al Piano.



02 CONTROLLO
Rafforzamento dei presidi contabili
Maggiore affidabilità dei processi amministrativi e finanziari.



03 EFFICIENZA
Razionalizzazione della struttura
Riduzione dei costi e miglioramento dell'efficienza operativa.



04 REPORTING
Supporto alla normalizzazione
Produzione dell'informativa necessaria per il mercato e gli stakeholder.



MESSAGGIO CHIAVE
La riorganizzazione della funzione AFC ha rappresentato uno degli elementi abilitanti dell'intero Piano di Risanamento, consentendo alla Società di ricostruire la trasparenza informativa, rafforzare la governance e predisporre gli strumenti necessari per il percorso di normalizzazione e riammissione alle negoziazioni.

MeglioQuesto
Il potere della scelta

4. IMPATTO DEL PIANO SUGLI ATTUALI AZIONISTI

MASSIMA TRASPARENZA VERSO GLI AZIONISTI

Il Piano comporta conseguenze rilevanti per gli attuali soci
e richiede una rappresentazione chiara degli effetti derivanti dalla sua esecuzione.

1 EFFETTO DEL PIANO

Azzeramento del capitale sociale

- Copertura integrale delle perdite della Controllante
- Annullamento delle azioni attualmente in circolazione
- Estinzione delle partecipazioni oggi detenute

Il nuovo capitale sarà detenuto prevalentemente dai soggetti che contribuiranno al risanamento attraverso **conversione dei crediti, rinunce creditorie e nuova finanza.**

2 STRUMENTI DI TUTELA PREVISTI

Nuovo Warrant

- Assegnato agli attuali azionisti (escluso Gruppo Saladini)
- Distinto dai Warrant 2021-2025 (WMQSPA)
- Diritto a sottoscrivere azioni del Primo Aumento di Capitale
- Validità: 12 mesi dall'assegnazione

Nuovi SFP non convertibili

- Nessuna attribuzione automatica di azioni
- Partecipazione ad eventuali proventi futuri
- Possibile valorizzazione di:
  - MQ Human
  - Eureweb
  - Azioni risarcitorie della Controllante

3 OPPORTUNITÀ FUTURE

Partecipazione al capitale ricostituito

Attraverso l'esercizio del Nuovo Warrant alle condizioni del Primo Aumento di Capitale.

Secondo Aumento di Capitale

€ 5 milioni

Successivo alla riammissione alle negoziazioni.

Finalità:

- rafforzamento patrimoniale;
- supporto allo sviluppo della Società;
- opportunità di investimento per gli azionisti interessati.

MESSAGGIO CHIAVE

L'azzeramento delle attuali azioni non rappresenta una scelta discrezionale della Società,
ma una conseguenza tipica dei processi di ristrutturazione nei quali il valore residuo dell'impresa
viene prioritariamente destinato alla soddisfazione dei creditori che sostengono il salvataggio aziendale.

MeglioQuesto
Il potere della scelta

5. LA RIORGANIZZAZIONE SOCIETARIA E INDUSTRIALE

La continuità operativa è stata formalmente avviata con la costituzione di **MeglioQuesto+ S.p.A.** e sostanzialmente realizzata attraverso una serie di interventi che hanno modificato il modello industriale del Gruppo.

NUOVA STRUTTURA OPERATIVA

Costituzione di **MeglioQuesto+** S.p.A. quale nuova piattaforma operativa del Gruppo.

INTERNALIZZAZIONE COMPLETATA

Nel primo trimestre 2026 è stato completato il processo di internalizzazione delle attività produttive.

~650
risorse coinvolte

8
sedi operative avviate

OBIETTIVI STRATEGICI

- **Ridurre** la dipendenza da fornitori esterni
- Aumentare il controllo sulla **qualità** del servizio
- **Preservare** il **know-how**
- **Migliorare la marginalità**

CAMBIAMENTO DELLA STRUTTURA DEI MARGINI

Il nuovo modello, fondato su produzione diretta e maggiore controllo operativo, consente una marginalità potenziale sensibilmente superiore rispetto al precedente assetto caratterizzato da maggiore esternalizzazione.

UN PRINCIPIO FONDAMENTALE

Una ristrutturazione finanziaria produce valore solo se accompagnata da una ristrutturazione industriale.

MESSAGGIO CHIAVE

Il lavoro realizzato ha avuto l'obiettivo di costruire un Gruppo **più piccolo, più controllabile, più efficiente** e **orientato alla redditività**, non alla sola crescita dei ricavi.

MeglioQuesto
Il potere della scelta

6. STATO DELL'ARTE DELLA PROCEDURA

Alla data odierna possiamo affermare che la gran parte delle **attività industriali e organizzative** previste dal Piano è stata completata. Sono stati inoltre raggiunti gli **accordi con le maggioranze richieste dei creditori** e la controllante ha depositato il **ricorso per l'omologa dell'Accordo di Ristrutturazione**.

ATTIVITÀ COMPLETATE

RISANAMENTO INDUSTRIALE

- costituzione di MeglioQuesto+
- trasferimento dell'operatività
- internalizzazione della produzione

RIORGANIZZAZIONE SOCIETARIA

- semplificazione del perimetro
- gestione delle Minorities
- riduzione delle passività potenziali

RISTRUTTURAZIONE FINANZIARIA

- negoziazione con i creditori
- raggiungimento delle maggioranze richieste
- deposito del ricorso per l'omologa

FASE IN CORSO

Il processo si trova oggi prevalentemente nella fase:

GIUDIZIALE E AUTORIZZATIVA

Le attività residue sono principalmente di natura giudiziale, autorizzativa e regolamentare.

PROSSIME TAPPE

1. Omologazione Accordo di Ristrutturazione della Controllante
2. Omologazione Concordati Semplificati delle controllate
3. Completamento delle operazioni societarie previste dal Piano
4. Pubblicazione dei bilanci e della documentazione finanziaria arretrata
5. Completamento degli adempimenti richiesti da Euronext Growth Milan e dall'EGA
6. Percorso di riammissione alle negoziazioni

MESSAGGIO CHIAVE

Il percorso di risanamento ha già completato la maggior parte delle **attività operative, organizzative e negoziali** previste dal Piano. Le attività residue riguardano principalmente il completamento dell'**iter autorizzativo e regolamentare** necessario alla piena normalizzazione della Società quotata.

MeglioQuesto
Il potere della scelta

7. VALUTAZIONE COMPLESSIVA E INFORMAZIONI RILEVANTI

Dalla ricognizione dei documenti di Piano, delle relazioni e dei comunicati stampa emergono alcuni ulteriori elementi che meritano di essere evidenziati ai soci.

- La **costituzione** di **MeglioQuesto+** e l'**affitto dei rami d'azienda** hanno consentito di preservare l'operatività e di trasferire il business corrente su una piattaforma dedicata, coinvolgendo inizialmente clienti, personale e partner commerciali e poi stabilizzando la nuova struttura produttiva.

- Il **bond emesso da MeglioQuesto+ per 2 milioni di euro** ha rappresentato uno strumento di supporto alla continuità operativa e alla fase di transizione.

- **L'inclusione di MQ Finance** nel perimetro delle procedure ha avuto la finalità di evitare iniziative liquidatorie disordinate e gestire in modo unitario una posizione potenzialmente critica.

- Il **contenzioso fiscale** resta una variabile rilevante, ma gli atti notificati sono stati impugnati; inoltre, l'accoglimento del ricorso di MQ Voice per l'annualità 2018 prima e per le annualità dal 2019 al 2022 poi rappresentano un elemento positivo, pur non modificando la scelta prudenziale di proseguire nel percorso di ristrutturazione.

- Il **tema EGA e riammissione** resta subordinato al completamento di adempimenti rilevanti, in particolare l'approvazione dei bilanci arretrati e il rilascio **delle relazioni di revisione**, ma il percorso è stato mantenuto aperto e strutturato.

- Il Piano ha trasformato una **crisi di liquidità e governance** in un processo ordinato di ristrutturazione, con separazione tra continuità industriale e gestione delle passività pregresse.

MeglioQuesto
Il potere della scelta

8. LE PROSPETTIVE

Sarebbe irrealistico sostenere che tutte le **difficoltà** siano state superate. Rimangono attività importanti **da completare**, tempi procedurali che non dipendono esclusivamente dalla Società e la necessità di dimostrare nei prossimi trimestri la piena efficacia del nuovo modello operativo.

Tuttavia oggi la **situazione è profondamente diversa** rispetto a quella esistente all'avvio della procedura.

La **continuità aziendale** è stata preservata, l'attività industriale è stata salvaguardata, la struttura del Gruppo è stata semplificata, i principali rischi ereditati dal passato sono stati affrontati e il percorso di ristrutturazione dispone del **sostegno della maggioranza dei creditori**.

CONTINUITÀ PRESERVATA

L'operatività è stata mantenuta e il valore industriale del Gruppo salvaguardato.

STRUTTURA SEMPLIFICATA

Il perimetro societario è stato razionalizzato e reso più efficiente.

RISCHI AFFRONTATI

Le principali criticità ereditate dal passato sono state gestite e mitigate.

SOSTEGNO DEI CREDITORI

Il percorso di ristrutturazione dispone del supporto della maggioranza dei creditori.

MESSAGGIO CHIAVE

Siamo nella fase finale di un processo che ha consentito di preservare il valore industriale del Gruppo e di creare le condizioni per il suo futuro sviluppo.
La sfida dei prossimi mesi sarà trasformare il risanamento in crescita sostenibile e riportare la Società ad una piena normalità operativa, informativa e di mercato.

MeglioQuesto
Il potere della scelta

CONCLUSIONI

> Con questo spirito affrontiamo i prossimi mesi, consapevoli delle responsabilità che abbiamo verso i nostri **dipendenti**, i nostri **clienti**, i nostri **partner**, i **creditori** e gli **azionisti** che decideranno di accompagnare la Società nella nuova fase.


DIPENDENTI


CLIENTI


PARTNER


CREDITORI


AZIONISTI


COMUNITÀ

Grazie.