



## **BUDGET 2016**

## **1 Budget**

Il Budget 2016 evidenzia un utile di € 63.947.

### **1.1 Risultati 2015**

La previsione di Consuntivo 2015 chiude con un utile di € 82.811.

Con l'approvazione del Bilancio di previsione 2014 - 2016 da parte di Roma Capitale, con riferimento alla legge 30 ottobre 2013, n. 125, l'Assemblea Capitolina ha previsto la revisione, con riduzione del prezzo, dei Contratti di Servizio stipulati con le società e gli enti direttamente o indirettamente controllati. E' quindi stata definita, con le figure apicali dei Dipartimenti con cui è stato sottoscritto il Contratto, un'attività di revisione al fine di identificare congiuntamente gli interventi che hanno comportato, già nel corso del 2014, la riduzione dell'impegno dell'Amministrazione capitolina. Il perseguimento degli obiettivi di contenimento e riqualificazione della spesa per il 2015 ha tenuto conto della salvaguardia degli attuali livelli occupazionali e della garanzia della continuità del servizio e dell'apertura degli spazi assegnati.

**Preconsuntivo al 31 dicembre 2015**

<b>STATO PATRIMONIALE: ATTIVO</b>			<b>Preconsuntivo 2015</b>	<b>Bilancio 2014</b>	<b>variaz.</b>
<b>A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI</b>			0	0	0
<b>B) IMMOBILIZZAZIONI</b>					
I. Immateriali					
Totale immobilizzazioni immateriali			2.144.614	2.428.317	-283.703
II. Materiali					
Totale immobilizzazioni materiali			2.207.871	2.485.066	-277.195
III. Finanziarie					
1) Partecipazioni:					
2) Crediti					
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI</b>			<b>4.352.485</b>	<b>4.913.383</b>	<b>-560.898</b>
<b>C) ATTIVO CIRCOLANTE</b>					
I. Rimanenze			1.194.780	1.212.833	-18.053
II. Crediti					
	<i>Entro 12 mesi</i>	<i>Oltre 12 mesi</i>			
1) Verso clienti	3.358.915	0	3.358.915	5.926.226	-2.567.311
4) Verso controllante	6.866.245	0	6.866.245	17.456.614	-10.590.369
4 - bis) Crediti tributari	186.693	1.085.277	1.271.970	1.328.549	-56.579
5) Verso altri	675.240	41.181	716.421	674.654	41.767
<b>Totale Crediti</b>			<b>12.213.551</b>	<b>25.386.043</b>	<b>-13.172.492</b>
III. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni			0	0	0
IV. Disponibilità liquide					
1) Depositi bancari e postali			149.770	296.843	-147.073
2) Denaro e valori in cassa			587.357	751.909	-164.552
Totale disponibilita' liquide			737.127	1.048.752	-311.625
<b>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE</b>			<b>14.145.458</b>	<b>27.647.628</b>	<b>-13.502.170</b>
<b>D) RATEI E RISCONTI ATTIVI</b>					
1. Ratei attivi			0	0	0
2. Risconti attivi			1.581.475	1.470.008	111.467
<b>TOTALE RATEI E RISCONTI ATTIVI</b>			<b>1.581.475</b>	<b>1.470.008</b>	<b>111.467</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>			<b>20.079.418</b>	<b>34.031.019</b>	<b>-13.951.601</b>

**STATO PATRIMONIALE: PASSIVO**
**A) PATRIMONIO NETTO**

I. Capitale sociale	
II. Riserva da sovrapprezzo azioni	
III. Riserva di rivalutazione	
IV. Riserva legale	
V. Riserve statutarie	
VI. Riserve per azioni in portafoglio	
VII. Altre riserve	
VIII. Utili o Perdite esercizi precedenti a nuovo	
Riserva per esposizione dati in euro	
IX. Utile (perdita) d'esercizio	

**TOTALE PATRIMONIO NETTO**
**B) FONDI PER RISCHI ED ONERI**
**C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO**
**D) DEBITI**

04) Debiti verso banche	458.033	0
06) Acconti da clienti	0	0
07) Debiti verso fornitori	6.877.258	0
08) Debiti verso controllante	401.845	0
12) Debiti tributari	815.240	0
13) Debiti verso enti previdenziali	1.418.612	0
14) Debiti diversi	2.818.885	0

Entro 12 mesi	Oltre 12 mesi
458.033	0
0	0
6.877.258	0
401.845	0
815.240	0
1.418.612	0
2.818.885	0

**TOTALE DEBITI**
**E) RATEI E RISCOINTI PASSIVI**

1) Ratei passivi	
2) Risconti passivi	

**TOTALE RATEI E RISCOINTI PASSIVI**
**TOTALE PASSIVO**

	Preconsuntivo 2015	Bilancio 2014	variaz.
	2.822.250	2.822.250	0
	0	0	0
	0	0	0
	102.792	101.492	1.300
	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
	1.131.061	1.106.364	24.697
	2	2	0
	82.811	25.997	56.814
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	<b>4.138.916</b>	<b>4.056.105</b>	<b>82.811</b>
<b>B) FONDI PER RISCHI ED ONERI</b>	<b>101.605</b>	<b>50.000</b>	<b>51.605</b>
<b>C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO</b>	<b>2.831.241</b>	<b>3.038.503</b>	<b>- 207.262</b>
<b>D) DEBITI</b>			
04) Debiti verso banche	458.033	8.696.885	-8.238.852
06) Acconti da clienti	0	0	0
07) Debiti verso fornitori	6.877.258	8.288.193	-1.410.935
08) Debiti verso controllante	401.845	2.149.477	-1.747.632
12) Debiti tributari	815.240	3.914.104	-3.098.864
13) Debiti verso enti previdenziali	1.418.612	1.498.495	-79.883
14) Debiti diversi	2.818.885	1.815.296	1.003.589
<b>TOTALE DEBITI</b>	<b>12.789.873</b>	<b>26.362.450</b>	<b>-13.572.577</b>
<b>E) RATEI E RISCOINTI PASSIVI</b>			
1) Ratei passivi		0	0
2) Risconti passivi	217.783	523.961	-306.178
<b>TOTALE RATEI E RISCOINTI PASSIVI</b>	<b>217.783</b>	<b>523.961</b>	<b>-306.178</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>20.079.418</b>	<b>34.031.019</b>	<b>-13.951.601</b>

**CONTO ECONOMICO**
**A) VALORE DELLA PRODUZIONE**

- 1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni
- 4) Incremento immobilizzazioni per lavori interni
- 5) Altri ricavi

**TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE**
**B) COSTI DELLA PRODUZIONE**

- 6) Materiali di consumo
- 7) Per servizi
- 8) Per godimento di beni di terzi
- 9) Spese per il personale dipendente
  - a) retribuzioni
  - b) contributi
  - c) quota tfr
  - d) altri costi del personale
- Totale spese del personale**
- 10) Ammortamenti e svalutazioni
  - Ammortamento delle immobilizzazioni
    - a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali
    - b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali
    - d) Svalutazione dei crediti nell'attivo circolante
- Totale Ammortamenti e svalutazioni**

- 11) Variazione delle rimanenze
- 12) Accantonamenti per rischi su crediti e altri

- 14) Oneri diversi di gestione

**TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE**
**DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE**
**C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI**

- 16) Altri proventi finanziari:
  - a) altri da altri soggetti
- 17) Interessi e altri oneri finanziari

**TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI**
**D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE**
**E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI**

- 20) Proventi straordinari
- 21) Oneri straordinari

**TOTALE PROVENTI E ONERI STRAORDINARI**
**RISULTATO DEL PERIODO PRIMA DELLE IMPOSTE**
**Ires**
**Irap**

- 22-a) Imposte sul reddito di esercizio

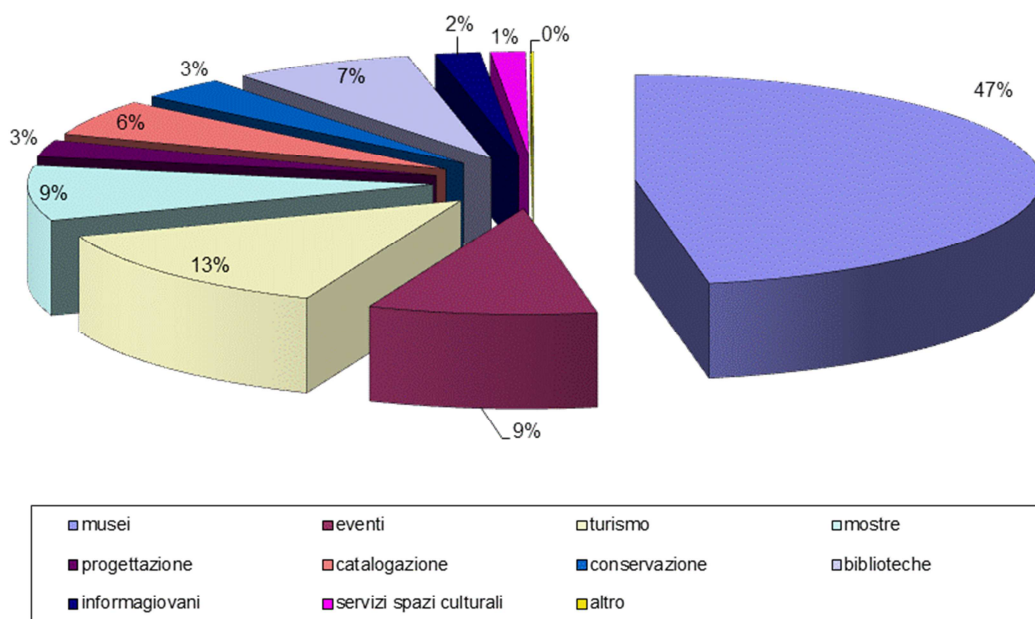
**23) UTILE O PERDITA DEL PERIODO**

	<b>Preconsuntivo 2015</b>	<b>Bilancio 2014</b>	<b>variaz.</b>
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	52.714.060	55.531.176	-2.817.116
4) Incremento immobilizzazioni per lavori interni	0	500.000	-500.000
5) Altri ricavi	5.336.315	4.923.359	412.956
<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>58.050.375</b>	<b>60.954.535</b>	<b>-2.904.160</b>
6) Materiali di consumo	6.755.268	6.220.490	534.778
7) Per servizi	14.201.339	15.756.849	-1.555.510
8) Per godimento di beni di terzi	866.015	957.563	-91.548
9) Spese per il personale dipendente			
a) retribuzioni	22.729.407	23.452.077	-722.670
b) contributi	6.919.373	7.144.557	-225.184
c) quota tfr	1.403.512	1.461.726	-58.214
d) altri costi del personale	10.430	5.225	5.205
<b>Totale spese del personale</b>	<b>31.062.722</b>	<b>32.063.585</b>	<b>-1.000.863</b>
10) Ammortamenti e svalutazioni			
Ammortamento delle immobilizzazioni			
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	1.298.015	1.191.036	106.979
b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	796.580	833.838	-37.258
d) Svalutazione dei crediti nell'attivo circolante	0	0	0
<b>Totale Ammortamenti e svalutazioni</b>	<b>2.094.595</b>	<b>2.024.874</b>	<b>69.721</b>
11) Variazione delle rimanenze	18.052	172.097	-154.045
12) Accantonamenti per rischi su crediti e altri	262.929	250.000	12.929
	0		
14) Oneri diversi di gestione	1.910.137	1.591.955	318.182
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>57.171.057</b>	<b>59.037.413</b>	<b>-1.866.356</b>
<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>879.318</b>	<b>1.917.122</b>	<b>-1.037.804</b>
16) Altri proventi finanziari:			
a) altri da altri soggetti	1.092	842	250
17) Interessi e altri oneri finanziari	-422.962	-545.117	122.155
<b>TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>-421.870</b>	<b>-544.275</b>	<b>122.405</b>
<b>D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
20) Proventi straordinari	2	17.829	-17.827
21) Oneri straordinari	-51.593	-442.913	391.320
<b>TOTALE PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>	<b>-51.591</b>	<b>-425.084</b>	<b>373.493</b>
<b>RISULTATO DEL PERIODO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>405.857</b>	<b>947.763</b>	<b>-999.356</b>
<b>Ires</b>	-178.611	-70.884	-107.727
<b>Irap</b>	-144.435	-850.882	706.447
22-a) Imposte sul reddito di esercizio	-323.046	-921.766	598.720
<b>23) UTILE O PERDITA DEL PERIODO</b>	<b>82.811</b>	<b>25.997</b>	<b>56.814</b>

L'elemento più evidente è la diminuzione complessiva dei ricavi ed in particolare, in valore assoluto, delle aree degli Eventi e dei Musei, ed in percentuale della Progettazione; nell'Area Mostre l'incremento è dovuto alle iniziative presso il Foro di Augusto e di Cesare, nell'ambito del

Progetto di valorizzazione dei Fori. Da notare, in relazione alla diminuzione degli Eventi, che per questa attività Zètema svolge prevalentemente il ruolo di gestore della tesoreria e delle attività di fund raising di molte delle singole iniziative, senza che questo comporti margini attivi di natura economica.

Fatturato 2015 - € 52.714.060



In conseguenza di ciò anche i costi sono diminuiti ripartendosi su quasi tutte le voci di spesa. In particolare le voci delle Spese per Servizi (da € 15.756.849 del 2014 ad € 14.201.339 del 2015) e del Personale (da € 32.064.000 del 2014 ad € 31.063000 del 2015) con particolare riguardo alla componente del lavoro a tempo determinato.

### Premessa al budget 2016

La formulazione del Preventivo economico del 2016 ha come riferimento la proroga per il periodo 1 gennaio – 29 febbraio 2016 del Contratto di affidamento di servizi del 2015 e la proiezione degli stessi riferimenti per il periodo dal 1 marzo al 31 dicembre 2016 per il quale è in corso di definizione la formalizzazione contrattuale.

Questi atti sono stati definiti in continuità con i criteri di contenimento delle spese contenuti nella Legge 30 ottobre 2015 n. 125 e nel già citato Bilancio Previsionale di Roma Capitale.

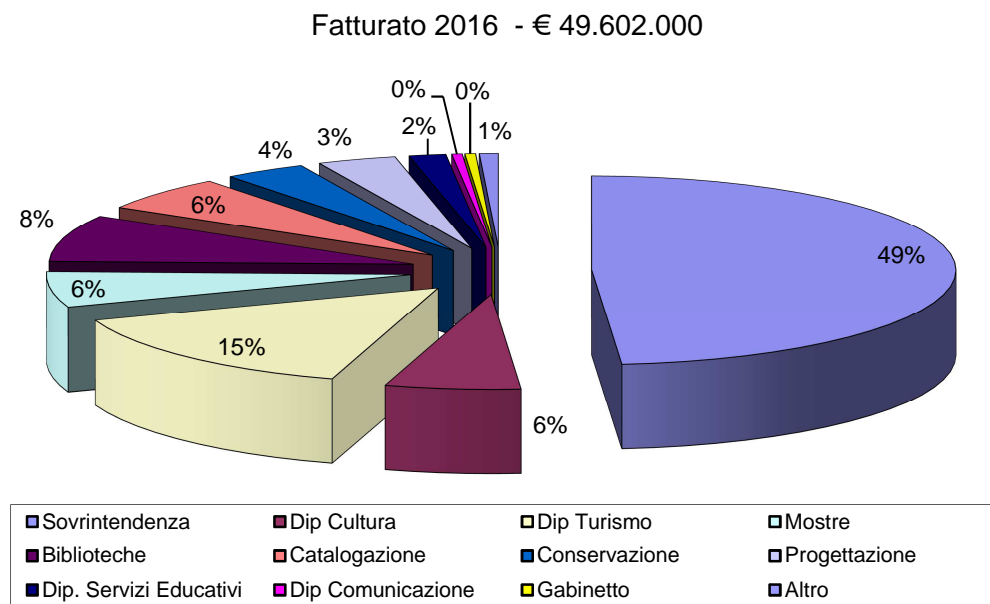
Il Budget 2016, quindi, è formulato sulla base della sostanziale continuità delle attività aziendali ma alle condizioni operative ed economiche che considerano le riduzioni definite nel Contratto di affidamento di servizi con Roma Capitale per l'anno 2015, e che si riflettono sostanzialmente nel periodo di proroga dello stesso Contratto per i primi due mesi del 2016; si è altresì tenuto conto delle misure di contenimento delle spese, già in buona parte avviate nel corso del 2015, in particolare per quanto riguarda le spese generali, necessarie per il riequilibrio economico della Società.

## Fatturato

Il **Valore della produzione** di €/mln 55,4 , che comprende i *Ricavi delle vendite e delle prestazioni* (€/mil 49,6) e la voce *Altri ricavi* (€/mil 5,8), considera le riduzioni e le revisioni apportate al Contratto di affidamento di servizi.

La diminuzione dei *Ricavi* è pari ad €/mln 3,1.

Il fatturato complessivo, ovvero la voce *Ricavi delle vendite e delle prestazioni*, del 2016 ammonta a poco più di 49,6 milioni di euro, con una diminuzione attesa del 6 % rispetto al Preconsuntivo del 2015.



Il Contratto di affidamento di servizi comprende le principali aree di intervento di Zètema, tanto che ad esso, ed alle attività a questo collegate, potrà essere ricondotto quasi il 99 % del fatturato complessivo, tenendo conto anche dei ricavi accessori (biglietteria, attività commerciali e sponsorizzazioni).

Come già rilevato in altre relazioni Roma Capitale ha sempre più spesso affidato a Zètema il ruolo di gestore della tesoreria e delle attività di *fund raising* delle singole iniziative, senza che questo comportasse significativi margini attivi di natura economica; la riduzione dei volumi di attività del 2013 è proseguita in modo significativo anche negli anni successivi ed una ulteriore contrazione, come evidenziato, è da prevedersi nel 2016.

La previsione 2016 del **Contratto di affidamento di servizi**, sia per il periodo di proroga (1 gennaio – 29 febbraio) sia per la previsione del nuovo contratto (1 marzo – 31 dicembre), con Roma Capitale comprende:

### ➤ **Sovrintendenza Capitolina:**

Il contratto prevede lo svolgimento di attività strumentali volte alla gestione e valorizzazione del:

- **Sistema dei Musei Civici** per un importo di circa 24,2 milioni di euro, comprensivo di circa 3,9 milioni di euro per il fatturato delle librerie e degli altri servizi aggiuntivi (didattica, manutenzioni, attività promozionali, etc.);
- **Servizi alla Sovrintendenza** per la catalogazione, la progettazione e le attività di conservazione per un importo complessivo di 6,5 milioni di euro, di cui 0,4 milioni di euro circa di contratti aggiuntivi per la progettazione;
- le **Mostre**, per le quali si prevede un volume di attività di circa 3,0 milioni di euro derivante in via prevalente da biglietteria e dalla prosecuzione del progetto di valorizzazione dei Fori Imperiali con la conferma sia dell'allestimento multimediale realizzato nel Foro di Augusto che con quello realizzato nel Foro di Cesare;

➤ **Dipartimento Attività Culturali e Turismo:**

Il contratto, per la parte che regola i rapporti con il Dipartimento Promozione del Turismo, prevede lo svolgimento di attività strumentali volte alla gestione del sistema di Informazione Turistico Culturale attraverso:

- il contratto per i **Punti Informativi Turistici**, che per il 2016 prevede un importo complessivo di circa 5,2 milioni e comprende anche il call center e le altre attività previste con il Dipartimento per il Turismo, oltre ad € 0,2 milioni per vendite di biglietteria di servizi turistici di terzi ed altro;
- sempre nell'area del Turismo, considerato il grande successo degli anni precedenti, la prosecuzione per il 2016 della "**Roma Pass**", con la previsione di vendita di 590.530 card, compreso il formato "Roma Pass 48h", per un valore complessivo di ricavi per circa 3,3 milioni di euro, dal quale va detratto un valore di circa € 1,4 milioni a decurtazione parziale dei corrispettivi sopra indicati per i Punti Informativi Turistici; va inoltre considerato il rimborso, contenuto nella Roma Pass, per circa 5,8 milioni della quota trasporti e riportati nella voce "*Altri ricavi*";

Il contratto, per la parte che regola i rapporti con il Dipartimento delle Attività Culturali, prevede la gestione delle prestazioni strumentali nel:

- settore degli **Eventi**, per tutte le attività di supporto al Dipartimento, che comprendono anche la gestione di alcuni siti quali il Globe, la Casa della Memoria, il Sistema dei Teatri, la Casa delle Letterature e l'organizzazione di eventi quali il Festival delle Letterature, con una previsione di fatturato complessivo di circa 3,0 milioni di euro; questo è il settore che registra la maggiore contrazione dei volumi di attività, volumi che, peraltro, in linea di massima, generavano margini operativi minimi in quanto Zètema ricopriva il ruolo di gestore con funzione di Tesoreria rispetto alla raccolta di sponsorizzazioni;

➤ **Dipartimento Servizi Educativi e Scolastici:**

Il contratto prevede lo svolgimento di attività strumentali volte alla gestione di attività e servizi informatici e di orientamento per i giovani; la parte del contratto per Informagiovani, sulla base di un volume di ricavi per il 2016 pari a circa 0,8 milioni di euro, registra una riduzione del corrispettivo rispetto all'anno precedente conseguenza della riorganizzazione del servizio con il conseguente spostamento di 15 unità al Contratto delle Istituzioni Biblioteche avvenuto ad aprile 2015;



➤ **Dipartimento Comunicazione**

Il contratto prevede la gestione di attività e servizi a supporto del Dipartimento comunicazione. La parte del contratto registra un corrispettivo per l'anno 2016 pari ad circa 0,2 milioni di euro;

➤ **Gabinetto del Sindaco (ora Commissario Straordinario)**

Il contratto disciplina i rapporti per l'organizzazione di manifestazioni ed eventi di interesse cittadino; la parte del contratto registra un corrispettivo per l'anno 2016 pari ad circa 0,1 milioni di euro;

➤ **Istituzione Biblioteche:**

la parte del contratto con l'**Istituzione biblioteche**, sulla base di un volume di ricavi per il 2016 pari a circa 4,00 milioni di euro registra un incremento rispetto al 2015 a copertura di servizi aggiuntivi con l'apporto di 15 unità provenienti dal contratto dell'Informagiovani;

➤ tra le **altre attività**, pari a circa 0,4 milioni di euro, sono considerate le attività delle Ludoteche della Casina di Raffaello e di Technotown.

Ricavi da Contratto di servizio				
Controparte	Importo	Durata	Tipologia di servizio	Obiettivo da raggiungere nell'ambito del contratto
Sovrintendenza Capitolina	27.753.488	2016	Proroga Contratto di affidamento di Servizi 1.1- 29.2.2016 e proiezione per il periodo 1.3 - 31.12.2016	
Dipartimento Attività Culturali e Turismo (Direzione Turismo)	2.868.852	2016		
Dipartimento Attività Culturali e Turismo (direzione Attività Culturali)	2.348.447	2016		
Dipartimento Servizi Educativi e Scolastici	789.696	2016		
Dipartimento Comunicazione	227.604	2016		
Gabinetto del Commissario Straordinario	118.377	2016		
Istituzione Sistema Biblioteche	3.980.637	2016	Contratto 1.4.2015 - 31.12.2017	
<b>Totale complessivo</b>	<b>38.087.101</b>			

## Costi

In linea generale le variazioni delle previsioni di costi, rispetto al 2015, sono conseguenza degli assestamenti dei corrispettivi del Contratto di affidamento di servizi sopra descritti. Inoltre sono stati considerati gli assestamenti delle altre attività e gli effetti delle misure intraprese, anche nel corso dell'esercizio precedente, per il contenimento e la razionalizzazione delle spese.

Nell'analisi delle varie voci si è dato conto delle principali variazioni rispetto al 2015.

La previsione del *costo del personale*, la voce evidentemente più rilevante del bilancio di Zètema, si basa sull'attuale livello occupazionale relativamente ai rapporti a tempo indeterminato. Tuttavia si prevede un'ulteriore contrazione del costo del personale di circa € 0,6 milioni rispetto al 2015, da ricondursi in via principale alla ulteriore riduzione dei contratti a tempo determinato ed alla previsione delle cessazioni di rapporto del 2016. Si è altresì tenuto conto dell'introduzione, nel corso del 2016, dell'aggiornamento della parte economica del CCNL di Federculture; nel 2015 si era già proceduto ad accantonare, come previsto, l'indennità di vacanza contrattuale per complessivi € 650.000 circa.

Peraltro i vincoli posti dalle norme sulla *spending review* ci obbligano a limitare le forme di lavoro flessibile come il lavoro accessorio o i contratti a progetto. L'obiettivo di ricondurre l'utilizzo di queste forme lavorative nei limiti del 50% della stessa tipologia di spesa sostenuta nel 2009, con la conseguente riduzione di oltre 1 milione di euro di costi rispetto al 2013, è stato raggiunto nel 2014, migliorato nel 2015 ed il suo mantenimento sui livelli 2015 è previsto anche per il 2016. Per gli stessi vincoli di spesa, l'incremento del costo del lavoro per i rapporti a tempo indeterminato non potrà superare il 60% del costo relativo ai rapporti cessati nell'anno precedente, ammontare che per il 2016 sarà pari a circa € 150.000.

Tipologia lavoro / servizio	2009	Limite % su 2009	Limiti di contenimento	Consuntivo 2015	Previsione 2016
<b>forme di lavoro flessibile</b>	<b>3.860.373,59</b>	50%	1.930.186,80	<b>1.175.782,00</b>	<b>1.042.508,00</b>
tempi determinati	2.187.788,00			392.794,00	227.508,00
copro	862.505,48			4.788,00	-
lavoro accessorio	417.368,29			718.800,00	750.000,00
altre collaborazioni	392.711,82			59.400,00	65.000,00

La voce "*materiali di consumo*" comprende, in via prevalente, gli acquisti di prodotti di editoria e merchandising legati alla gestione diretta delle librerie esistenti, all'acquisto della componente dei trasporti contenuta nella *Roma pass* (per circa 5,8 milioni di euro), ed altro materiale di consumo.

Per le spese per "*servizi*" l'importo diminuisce rispetto al 2015 in relazione ai progetti di internalizzazione, alcuni dei quali già avviati negli esercizi precedenti, di alcuni servizi forniti da terzi, ed alla diminuzione di utilizzo di collaborazioni esterne per funzioni che verranno svolte da dipendenti della società e per la riduzione delle forme di lavoro flessibile sopra descritto. Inoltre sono state adottate ulteriori misure di contenimento per utenze e servizi di carattere generale (pulizie, vigilanza, etc.). Ulteriore consistente riduzione discende dalla previsione di un minor volume di attività nel campo degli Eventi, settore sul quale insistono una parte consistente dell'acquisizione di servizi esterni.

Per le spese per "*godimento di beni di terzi*" gli importi prevedono una ulteriore variazione rispetto a quelli del 2014, per l'avvenuta rinegoziazione dei principali contratti di locazione delle sedi operative della Società, con una riduzione di circa € 90.000; è da considerare anche la previsione di una ulteriore riduzione delle locazioni strumentali temporanee per mostre ed eventi e l'esaurirsi dei contratti di leasing per attrezzature stipulati in anni precedenti, con minori oneri per € 60.000 ca.

Negli "*altri oneri di gestione*" non si prevedono variazioni di rilievo tenuto conto che sono già state considerate per il 2015 le possibili valutazioni sui criteri di determinazione dell'iva indetraibile, per il cosiddetto pro-rata, in relazione al trattamento fiscale di parte del contratto di affidamento di servizi per il sistema dei Musei Civici e di quelli per le Biblioteche.

I costi per *imposte* tengono conto della previsione delle modifiche della normativa, in vigore dal 2015, che considera quanto definito in materia di deduzioni Irap e di deducibilità delle spese per il personale dipendente a tempo indeterminato; questo ha comportato una notevole riduzione della stessa imposta, che viene già indicata nel preconsuntivo 2015, con un conseguente aumento, seppur di gran lunga inferiore, dell'Ires, stante il minor importo di Irap deducibile da questa.

Tutti i dettagli dei principali contratti in essere per i costi per beni e servizi sono riportati sul sito ufficiale di Zètema alla sezione dell'Amministrazione trasparente – Contratti.

<http://www.zetema.it/societa/amministrazione-trasparente/contratti/>

## 1.2 Componenti straordinarie

Non sono, al momento, previste componenti straordinarie di particolare rilievo. Ad ogni modo dal 2016 la normativa relativa al bilancio d'esercizio non prevede più la sezione relativa alle componenti straordinarie.

## 1.3 Investimenti

Il 2015 prevede investimenti quantificabili in € 0,5 milioni per le *immobilizzazioni immateriali* per rinnovi delle licenze del software di sistema, per le integrazioni ed i rinnovi dei siti web e per altri lavori sui siti in gestione (necessari al mantenimento del sistema informatico della Società in efficienza e in piena regolarità in materia di utilizzo di licenze) e per la realizzazione del progetto "I colori dell'Ara" presso il Museo dell'Ara Pacis; ed in ulteriori € 0,5 milioni circa per le *immobilizzazioni materiali* individuabili in particolare in attrezzature informatiche, investimenti necessari al mantenimento in efficienza degli impianti e delle strutture esistenti ed in sostanza riconducibili alla gestione ordinaria.

Questi investimenti, unitamente alla quota di ammortamento piena (il primo anno è ridotta alla metà) degli investimenti materiali 2015 per il Foro di Cesare, producono l'effetto di mantenere il livello degli ammortamenti per il 2016.

Investimenti	2013		2014		2015		2016	
	Prev.	Cons	Prev.	Cons	Prev.	Cons	Prev.	Cons
Immateriali	500.000	953.732	1.200.000	1.195.359	1.700.000	1.014.312	515.000	
Materiali	600.000	772.828	180.000	453.000	120.000	519.385	510.000	
Totale	1.100.000	1.726.560	1.380.000	1.648.359	1.820.000	1.533.697	1.025.000	-

## 1.4 Previsione finanziaria

Nel 2015 si è mantenuta la previsione di una rilevante riduzione di fabbisogno di esposizione verso il sistema bancario.

Come detto in altre parti della presente relazione, Roma Capitale, con la Delibera di Giunta 58 del 6 marzo 2015 e le specifiche previsioni del Contratto di servizio del periodo 1 aprile – 31 dicembre 2015, ha introdotto profondi cambiamenti nei processi di accesso al credito per le Società partecipate. Infatti l'impegno a corrispondere in tempi stretti e con procedure semplificate acconti sui corrispettivi del Contratto ha consentito, nella seconda parte dell'esercizio, di ricevere i flussi di cassa sufficienti alle esigenze finanziarie della società, consentendo, altresì, una drastica riduzione dell'indebitamento bancario e la conseguente contrazione degli oneri finanziari.

Descrizione Crediti	Creditore (ricorrente / non ricorrente)	Importo	Stratificazione per anno di competenza
Crediti verso Roma Capitale		185.081,00	2008
		5.000,00	2009
		28.665,00	2010
		565,00	2011
		18.261,00	2012
		93.100,00	2013
		136.902,00	2014
		<u>6.398.672,00</u>	2015
	<b>6.866.246,00</b>		
Crediti verso altri Enti Pubblici		-	
Altri Crediti Commerciali		1.496.613,00	
RELAI LE JARDIN SPA	ricorrente	554.453,00	
FENDI ADELE SRL	ricorrente	310.446,00	
GROUND LINE GMBH	ricorrente	170.000,00	
BNL BANCA NAZIONALE DEL LAVORO	ricorrente	169.700,00	
UNICREDIT SPA	ricorrente	166.700,00	
BANCA MONTE DEI PASCHI DI SIENA	ricorrente	166.650,00	
NICCOLAI RICEVIMENTI SRL	ricorrente	162.458,00	
SERVIZI IN RETE 2001 SRL	ricorrente	<u>161.895,00</u>	
		<b>3.358.915,00</b>	

*Sono stati riportati separatamente i saldi superiori ad € 150.000*

Pertanto nella predisposizione della previsione finanziaria al 31 dicembre 2016 si è ipotizzata la piena continuità della gestione finanziaria del Contratto di affidamento di servizi da parte di Roma Capitale così da mantenere livelli di crediti, e debiti, contenuti. Questa situazione, che ha consentito di ridurre gli affidamenti presso le Banche da €/mln 13,6 ad €/mln 8, riportata sull'intero esercizio, potrà consentire un'ulteriore riduzione ad € 170.000 degli oneri finanziari sull'indebitamento, che già nel 2015 sono calati da € 404.000 a € 257.000.

Linee di credito attive nel 2016					
BANCA	SCOPERTO DI C/C	ANTICIPI SU FATTURE	Oneri 2015	Garanzie	Scadenza
Unicredit Spa	2.000.000,00	2.000.000,00	124.324,00	nessuna	a revoca
BNL Gruppo Paribas	2.000.000,00	2.000.000,00	91.258,00	nessuna	a revoca
Carife spa	0,00	0,00	26.277,00	nessuna	a revoca
Carichieti spa	0,00	0,00	15.398,00	nessuna	a revoca
<b>Totali</b>	<b>4.000.000,00</b>	<b>4.000.000,00</b>	<b>257.257,00</b>		

Tutte le linee di credito sono destinate a fornire la liquidità necessaria per le attività correnti

Descrizione Debiti	Debitore (ricorrente / non ricorrente)	Importo	Stratificazione per anno di competenza
Debiti verso Roma Capitale		401.485,00	2015
Debiti verso altri Enti Pubblici			
Altri Debiti Commerciali		6.877.258,00	

Di seguito si riportano il budget 2016 comparato con il Bilancio preconsuntivo 2015, ed il rendiconto finanziario previsionale per il 2016.

**Budget 2016**

<b>STATO PATRIMONIALE: ATTIVO</b>		<b>Budget 2016</b>	<b>Preconsuntivo 2015</b>	<b>variaz.</b>	
<b>A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI</b>		0	0	0	
<b>B) IMMOBILIZZAZIONI</b>					
I. Immateriali					
Totale immobilizzazioni immateriali		1.309.614	2.144.614	-835.000	
II. Materiali					
Totale immobilizzazioni materiali		1.927.871	2.207.871	-280.000	
III. Finanziarie					
1) Partecipazioni:					
2) Crediti					
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI</b>		<b>3.237.485</b>	<b>4.352.485</b>	<b>-1.115.000</b>	
<b>C) ATTIVO CIRCOLANTE</b>					
I. Rimanenze		1.177.814	1.194.780	-16.966	
II. Crediti					
	<i>Entro 12 mesi</i>				
	<i>Oltre 12 mesi</i>				
1) Verso clienti	2.500.000	0	2.500.000	3.358.915	-858.915
4) Verso controllante	6.500.000	0	6.500.000	6.866.245	-366.245
4 - bis) Crediti tributari	1.372.158	0	1.372.158	1.271.970	100.188
5) Verso altri	600.000	41.181	641.181	716.421	-75.240
<b>Totale Crediti</b>		<b>11.013.339</b>	<b>12.213.551</b>	<b>-1.200.212</b>	
III. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni		0	0	0	
IV. Disponibilità liquide					
1) Depositi bancari e postali		400.000	149.770	250.230	
2) Denaro e valori in cassa		500.000	587.357	-87.357	
Totale disponibilita' liquide		900.000	737.127	162.873	
<b>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE</b>		<b>13.091.153</b>	<b>14.145.458</b>	<b>-1.054.305</b>	
<b>D) RATEI E RISCONTI ATTIVI</b>					
1. Ratei attivi		0	0	0	
2. Risconti attivi		1.500.000	1.581.475	-81.475	
<b>TOTALE RATEI E RISCONTI ATTIVI</b>		<b>1.500.000</b>	<b>1.581.475</b>	<b>-81.475</b>	
<b>TOTALE ATTIVO</b>		<b>17.828.638</b>	<b>20.079.418</b>	<b>-2.250.780</b>	

**STATO PATRIMONIALE: PASSIVO**
**A) PATRIMONIO NETTO**

- I. Capitale sociale
- IV. Riserva legale
- VIII. Utili o Perdite esercizi precedenti a nuovo  
  - Riserva per esposizione dati in euro
- IX. Utile (perdita) d'esercizio

**TOTALE PATRIMONIO NETTO**
**B) FONDI PER RISCHI ED ONERI**
**C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO**
**D) DEBITI**

- 04) Debiti verso banche
- 07) Debiti verso fornitori
- 08) Debiti verso controllante
- 12) Debiti tributari
- 13) Debiti verso enti previdenziali
- 14) Debiti diversi

**TOTALE DEBITI**
**E) RATEI E RISCONTI PASSIVI**

- 1) Ratei passivi
- 2) Risconti passivi

**TOTALE RATEI E RISCONTI PASSIVI**
**TOTALE PASSIVO**

		Budget 2016	Preconsuntivo 2015	variaz.
		2.822.250	2.822.250	0
		102.792	102.792	0
		1.213.872	1.131.061	82.811
		2	2	0
		63.947	82.811	-18.864
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>		<b>4.202.863</b>	<b>4.138.916</b>	<b>63.947</b>
<b>B) FONDI PER RISCHI ED ONERI</b>		<b>0</b>	<b>101.605</b>	<b>-101.605</b>
<b>C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO</b>		<b>2.600.000</b>	<b>2.831.241</b>	<b>- 231.241</b>
<b>D) DEBITI</b>				
	<i>Entro 12 mesi</i>	<i>Oltre 12 mesi</i>		
	300.000	0	300.000	458.033
	5.300.000	0	5.300.000	6.877.258
	500.000	0	500.000	401.845
	900.000	0	900.000	815.240
	1.400.000	0	1.400.000	1.418.612
	2.375.775	0	2.375.775	2.818.885
<b>TOTALE DEBITI</b>		<b>10.775.775</b>	<b>12.789.873</b>	<b>-2.014.098</b>
<b>E) RATEI E RISCONTI PASSIVI</b>				
				0
		250.000	217.783	32.217
<b>TOTALE RATEI E RISCONTI PASSIVI</b>		<b>250.000</b>	<b>217.783</b>	<b>32.217</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>		<b>17.828.638</b>	<b>20.079.418</b>	<b>-2.250.780</b>

**CONTO ECONOMICO**
**A) VALORE DELLA PRODUZIONE**

- 1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni
- 4) Incremento immobilizzazioni per lavori interni
- 5) Altri ricavi

**TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE**
**B) COSTI DELLA PRODUZIONE**

- 6) Materiali di consumo
- 7) Per servizi
- 8) Per godimento di beni di terzi
- 9) Spese per il personale dipendente
  - a) retribuzioni
  - b) contributi
  - c) quota tfr
  - d) altri costi del personale

**Totale spese del personale**

- 10) Ammortamenti e svalutazioni
  - Ammortamento delle immobilizzazioni
    - a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali
    - b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali
    - d) Svalutazione dei crediti nell'attivo circolante

**Totale Ammortamenti e svalutazioni**

- 11) Variazione delle rimanenze
- 12) Accantonamenti per rischi su crediti e altri
- 13) Altri accantonamenti
- 14) Oneri diversi di gestione

**TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE**
**DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE**
**C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI**

- 16) Altri proventi finanziari:
  - a) altri da altri soggetti
- 17) Interessi e altri oneri finanziari

**TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI**
**D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE**
**E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI**
**RISULTATO DEL PERIODO PRIMA DELLE IMPOSTE**
**Ires**
**Irap**

- 22-a) Imposte sul reddito di esercizio

**23) UTILE O PERDITA DEL PERIODO**

	Budget 2016	Preconsuntivo 2015	variaz.
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>			
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	49.602.203	52.714.060	-3.111.857
4) Incremento immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0
5) Altri ricavi	5.849.935	5.336.315	513.620
<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>55.452.138</b>	<b>58.050.375</b>	<b>-2.598.237</b>
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>			
6) Materiali di consumo	7.372.815	6.755.268	617.547
7) Per servizi	11.866.448	14.201.339	-2.334.891
8) Per godimento di beni di terzi	715.151	866.015	-150.864
9) Spese per il personale dipendente			
a) retribuzioni	22.193.619	22.729.407	-535.788
b) contributi	6.897.122	6.919.373	-22.251
c) quota tfr	1.398.868	1.403.512	-4.644
d) altri costi del personale	10.398	10.430	-32
<b>Totale spese del personale</b>	<b>30.500.007</b>	<b>31.062.722</b>	<b>-562.715</b>
10) Ammortamenti e svalutazioni			
Ammortamento delle immobilizzazioni			
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	1.350.000	1.298.015	51.985
b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	790.000	796.580	-6.580
d) Svalutazione dei crediti nell'attivo circolante	0	0	0
<b>Totale Ammortamenti e svalutazioni</b>	<b>2.140.000</b>	<b>2.094.595</b>	<b>45.405</b>
11) Variazione delle rimanenze	16.966	18.052	-1.086
12) Accantonamenti per rischi su crediti e altri	200.000	262.929	-62.929
13) Altri accantonamenti	0	0	0
14) Oneri diversi di gestione	2.011.962	1.910.137	101.825
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>54.823.349</b>	<b>57.171.057</b>	<b>-2.347.708</b>
<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>628.789</b>	<b>879.318</b>	<b>-250.529</b>
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>			
16) Altri proventi finanziari:			
a) altri da altri soggetti	3.000	1.092	1.908
17) Interessi e altri oneri finanziari	-340.000	-422.962	82.962
<b>TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>-337.000</b>	<b>-421.870</b>	<b>84.870</b>
<b>D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>			
<b>RISULTATO DEL PERIODO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>291.789</b>	<b>405.857</b>	<b>-114.068</b>
<b>Ires</b>	-120.776	-178.611	57.835
<b>Irap</b>	-107.066	-144.435	37.369
22-a) Imposte sul reddito di esercizio	-227.842	-323.046	95.204
<b>23) UTILE O PERDITA DEL PERIODO</b>	<b>63.947</b>	<b>82.811</b>	<b>-18.864</b>



REDAZIONE DEL RENDICONTO FINANZIARIO - METODO INDIRETTO		
<i>Flusso della gestione reddituale determinato con il metodo indiretto</i>		
	2016	2015
<b>A. Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale (metodo indiretto)</b>		
<b>Utile (perdita) dell'esercizio</b>	<b>63.947</b>	<b>82.811</b>
Imposte sul reddito	227.842	323.046
Interessi passivi/(interessi attivi)	340.000	422.962
(Dividendi)		
(Plusvalenze)/minusvalenze derivanti dalla cessione di attività	-	-
<b>1.Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione</b>	<b>631.789</b>	<b>828.819</b>
<i>Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto</i>		
Accantonamenti ai fondi	-	62.929
Variazione netta del Fondo TFR	(231.241)	(207.262)
Ammortamenti delle immobilizzazioni	2.140.000	2.094.595
Svalutazioni per perdite durevoli di valore		
Altre rettifiche per elementi non monetari		
<b>2.Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn</b>	<b>1.908.759</b>	<b>1.950.262</b>
<i>Variazioni del capitale circolante netto</i>		
Decremento/(incremento) delle rimanenze	16.966	18.053
Decremento/(incremento) dei crediti vs clienti	1.225.160	13.157.680
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori	(1.577.258)	(1.410.935)
Decremento/(incremento) ratei e risconti attivi	81.475	(111.467)
Incremento/(decremento) ratei e risconti passivi	32.217	(306.178)
Altre variazioni del capitale circolante netto	(303.755)	(3.907.978)
<b>3.Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn</b>	<b>(525.195)</b>	<b>7.439.175</b>
<i>Altre rettifiche</i>		
Interessi incassati/(pagati)	(340.000)	(422.962)
(Imposte sul reddito pagate)	(227.842)	(323.046)
Dividendi incassati		
(Utilizzo dei fondi)	(101.605)	(11.325)
<b>4.Flusso finanziario dopo le altre rettifiche</b>	<b>(669.447)</b>	<b>(757.333)</b>
<b>Flusso finanziario della gestione reddituale (A)</b>	<b>1.345.906</b>	<b>9.460.923</b>
<b>B.Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento</b>		
<i>Immobilizzazioni materiali</i>	<b>(510.000)</b>	<b>(1.014.312)</b>
(Investimenti)	(510.000)	(1.014.312)
Prezzo di realizzo disinvestimenti	-	-
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>	<b>(515.000)</b>	<b>(519.385)</b>
(Investimenti)	(515.000)	(519.385)
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>	-	-
<i>Attività finanziarie non immobilizzate</i>		
<i>Acquisizione o cessione di società controllate o di rami d'azienda al netto delle disponibilità liquide</i>		
<b>Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)</b>	<b>(1.025.000)</b>	<b>(1.533.697)</b>
<b>C.Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento</b>		
<i>Mezzi di terzi</i>		
Incremento (decremento) debiti a breve verso banche	(158.033)	(8.238.852)
Accensione finanziamenti	-	-
Rimborso finanziamenti	-	-
<i>Mezzi propri</i>		
Aumento di capitale a pagamento	-	-
Dividendi (e acconti su dividendi) pagati	-	-
<b>Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)</b>	<b>(158.033)</b>	<b>(8.238.852)</b>
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)	162.873	(311.626)
<b>Disponibilità liquide al 1° gennaio</b>	<b>737.127</b>	<b>1.048.753</b>
<b>Disponibilità liquide al 30 settembre (fine trimestre)</b>	<b>900.000</b>	<b>737.127</b>

## 2 Analisi dell'andamento economico

### Conto economico riclassificato

<b>CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO</b>			
	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
	<i>Importo in unità di €</i>	<i>Importo in unità di €</i>	<i>Importo in unità di €</i>
Ricavi delle vendite	€ 55.452.138	€ 58.050.375	€ 60.454.535
Produzione interna	€ 0	€ 0	€ 500.000
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE OPERATIVA</b>	<b>€ 55.452.138</b>	<b>€ 58.050.375</b>	<b>€ 60.954.535</b>
Costi esterni operativi	€ 19.971.380	€ 21.840.674	€ 23.106.999
Valore aggiunto	€ 35.480.758	€ 36.209.701	€ 37.847.536
Costi del personale	€ 30.500.007	€ 31.062.722	€ 32.063.585
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO</b>	<b>€ 4.980.751</b>	<b>€ 5.146.979</b>	<b>€ 5.783.951</b>
Ammortamenti e accantonamenti	€ 2.340.000	€ 2.357.524	€ 2.274.874
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>€ 2.640.751</b>	<b>€ 2.789.455</b>	<b>€ 3.509.077</b>
Risultato dell'area accessoria	-€ 2.011.962	-€ 1.910.137	-€ 1.591.955
Risultato dell'area finanziaria (al netto degli oneri finanziari)	€ 3.000	€ 1.092	€ 842
<b>EBIT NORMALIZZATO</b>	<b>€ 631.789</b>	<b>€ 880.410</b>	<b>€ 1.917.964</b>
Risultato dell'area straordinaria	€ 0	-€ 51.591	-€ 425.084
<b>EBIT INTEGRALE</b>	<b>€ 631.789</b>	<b>€ 828.819</b>	<b>€ 1.492.880</b>
Oneri finanziari	€ 340.000	€ 422.962	€ 545.117
<b>RISULTATO LORDO</b>	<b>€ 291.789</b>	<b>€ 405.857</b>	<b>€ 947.763</b>
Imposte sul reddito	€ 227.842	€ 323.046	€ 921.766
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>€ 63.947</b>	<b>€ 82.811</b>	<b>€ 25.997</b>

Dall'analisi del conto economico riclassificato, si evidenzia, oltre a quanto già detto sui valori assoluti del totale del fatturato e dei costi, la riduzione del MOL 2016 rispetto ai due anni precedenti. Rispetto al 2014, quindi, la variazione dei volumi delle attività ha comportato inevitabilmente una riduzione del margine operativo nel 2015, seppure la riduzione di oneri finanziari ed imposte riallinei il risultato netto agli esercizi precedenti. La previsione del 2016 non si discosta significativamente dall'andamento 2015.

<b>INDICI DI REDDITIVITA'</b>		<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>ROE netto</b>	<i>Risultato netto/Mezzi propri medi</i>	1,52%	2,00%	0,64%
<b>ROE lordo</b>	<i>Risultato lordo/Mezzi propri medi</i>	6,94%	9,81%	23,37%
<b>ROI</b>	<i>Risultato operativo/(C/O medio - Passività operative medie)</i>	58,65%	60,68%	23,55%
<b>ROS</b>	<i>Risultato operativo/ Ricavi di vendite</i>	4,76%	4,81%	5,80%

Gli indici di redditività evidenziano da una parte la diminuzione dei margini operativi, compensata dalla riduzione degli elementi "successivi" all'Ebit (oneri straordinari, finanziari e per imposte), dall'altra il diverso rapporto con le componenti patrimoniali tenuto conto della riduzione delle passività correnti in particolare di quelle di finanziamento.

## Situazione patrimoniale riclassificata

STATO PATRIMONIALE FINANZIARIO							
	2016	2015	2014		2016	2015	2014
Attivo	Importo in unità di €	Importo in unità di €	Importo in unità di €	Passivo	Importo in unità di €	Importo in unità di €	Importo in unità di €
<b>ATTIVO FISSO</b>	<b>€ 3.278.666</b>	<b>€ 5.478.943</b>	<b>€ 6.039.377</b>	<b>MEZZOPROPRI</b>	<b>€ 4.202.863</b>	<b>€ 4.138.916</b>	<b>€ 4.056.105</b>
Immobilizzazioni immateriali	€ 1.309.614	€ 2.144.614	€ 2.428.317	Capitale sociale	€ 2.822.250	€ 2.822.250	€ 2.822.250
Immobilizzazioni materiali	€ 1.927.871	€ 2.207.871	€ 2.485.066	Riserve	€ 1.380.613	€ 1.316.666	€ 1.233.855
Immobilizzazioni finanziarie	€ 41.181	€ 1.126.458	€ 1125.994				
				<b>PASSIVITA' CONSOLIDATE</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>
<b>ATTIVO CIRCOLANTE (AC)</b>	<b>€ 14.549.972</b>	<b>€ 14.600.475</b>	<b>€ 2791.642</b>				
Magazzino	€ 2.677.814	€ 2.776.255	€ 2.682.841				
Liquidità differite	€ 10.972.158	€ 11.087.093	€ 24.260.049	<b>PASSIVITA' CORRENTI</b>	<b>€ 13.625.775</b>	<b>€ 15.940.502</b>	<b>€ 29.974.914</b>
Liquidità immediate	€ 900.000	€ 737.127	€ 1.048.752				
<b>CAPITALE INVESTITO (CI)</b>	<b>€ 17.828.638</b>	<b>€ 20.079.418</b>	<b>€ 34.031.019</b>	<b>CAPITALE DI FINANZIAMENTO</b>	<b>€ 17.828.638</b>	<b>€ 20.079.418</b>	<b>€ 34.031.019</b>

Dal punto di vista finanziario, l'attivo fisso, o immobilizzato, riporta valori netti in evidente diminuzione tra il 2014 ed il 2015 in parte in ragione degli investimenti più contenuti e delle consistenti quote di ammortamento delle immobilizzazioni acquistate o capitalizzate negli anni precedenti; ma per la maggior parte nel 2015, si evidenzia la rilevante modifica dell'impostazione del rapporto finanziario con Roma Capitale che se da una parte riduce notevolmente i volumi di Attività e Passività, dall'altra modifica sensibilmente il rapporto tra mezzi propri ed indebitamento. Questo viene reso ancora più evidente nello Stato Patrimoniale funzionale che evidenzia come è variato il volume delle Passività di Finanziamento. Nel 2016 si prevede il mantenimento sostanziale dei volumi patrimoniali del 2015.

STATO PATRIMONIALE FUNZIONALE							
	2016	2015	2014		2016	2015	2014
Attivo	Importo in unità di €	Importo in unità di €	Importo in unità di €	Passivo	Importo in unità di €	Importo in unità di €	Importo in unità di €
<b>CAPITALE INVESTITO OPERATIVO</b>	<b>€ 17.828.638</b>	<b>€ 20.079.418</b>	<b>€ 34.031.019</b>	<b>MEZZI PROPRI</b>	<b>€ 4.202.863</b>	<b>€ 4.138.916</b>	<b>€ 4.056.105</b>
				<b>PASSIVITA' DI FINANZIAMENTO</b>	<b>€ 300.000</b>	<b>€ 458.033</b>	<b>€ 10.846.362</b>
<b>IMPIEGHI EXTRA-OPERATIVI</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>				
				<b>PASSIVITA' OPERATIVE</b>	<b>€ 13.325.775</b>	<b>€ 15.482.469</b>	<b>€ 19.128.552</b>
<b>CAPITALE INVESTITO (CI)</b>	<b>€ 17.828.638</b>	<b>€ 20.079.418</b>	<b>€ 34.031.019</b>	<b>CAPITALE DI FINANZIAMENTO</b>	<b>€ 17.828.638</b>	<b>€ 20.079.418</b>	<b>€ 34.031.019</b>

Gli indici di natura finanziaria confermano quanto sopra indicato, evidenziando la profonda modifica della struttura del finanziamento della società, e del migliorato rapporto tra i mezzi propri e le passività.

INDICI SULLA STRUTTURA DEI FINANZIAMENTI		2016	2015	2014
Quoziente di indebitamento complessivo	$(P_{ml} + P_c) / \text{Mezzi Propri}$	3,24	3,9	7,4
Quoziente di indebitamento finanziario	$\text{Passività di finanziamento} / \text{Mezzi Propri}$	0,07	0,11	2,67

### **3 Risk management**

#### **3.1 Risk management: mappa dei rischi e relativa valutazione**

L'ufficio di Valutazione dei Rischi di Zètema Progetto Cultura Srl, alle dirette dipendenze dell'A.D., si occupa del monitoraggio, della valutazione, dell'analisi e della gestione dei rischi aziendali, con particolare riguardo ai rischi economico-finanziari ed operativi connessi alle attività caratteristiche dell'azienda che possano determinare un danno e/o una perdita.

Tra le attività di competenza del Risk manager vi sono la redazione e l'aggiornamento del documento di analisi dei rischi individuabili nell'attività di Zètema, ai fini dell'applicazione del D.Lgs n.231/2001, da sottoporre all'approvazione del C.d.A. in coordinamento con l'ODV.

#### **3.2 Analisi dei rischi ex D.Lgs. 231/01**

L'analisi effettuata sulla mappatura dei rischi aziendali ex D. Lgs. n. 231/2001 di Zètema Progetto Cultura s.r.l. ha evidenziato come i recenti interventi normativi e l'attività regolamentare della società, autonoma o in ottemperanza ad espresse previsioni di legge, abbiano influito sensibilmente e positivamente sullo stato dei rischi in tutte le aree indicate nel modello 231/2001, riducendoli sensibilmente. L'abbattimento è stato possibile prevedendo sistemi di controllo, monitoraggio e verifica dei processi più stringenti e garantendo forme di pubblicità e tracciabilità delle attività societarie in linea con i vigenti indirizzi legislativi.

Nel corso delle attività di analisi sulle aree di rischio compiute dall'Ufficio di valutazione dei rischi aziendali nel 2015 si è quindi generalmente riscontrato il superamento di molte criticità che sussistevano alla data di stesura della mappatura del rischio e l'introduzione di processi e modelli nuovi ed il conferimento di deleghe e funzioni a personale apicale in aree di rilevante interesse per le attività della Società, così da determinare sostanziali innovazioni rispetto alla precedente mappatura dei rischi. Lo stato dei rischi aziendali ex D. Lgs. n. 231/2001 di Zètema Progetto Cultura srl è grazie a questi interventi contenuto.

Nel 2015 è stata implementata la valutazione dei rischi ex D.Lgs 231/2001 a seguito dell'introduzione di alcuni nuovi reati previsti dal nostro ordinamento giuridico – articoli vari delle leggi 62/2014, 39/2014, e.186/2014 -, quali l'autoriciclaggio, il riciclaggio, alcuni delitti di criminalità organizzata e alcuni delitti contro la personalità individuale. Sarà proposto di concerto con l'ODV un nuovo documento di mappatura dei rischi, che sintetizzerà e fotograferà ogni modifica procedurale, di adeguamento normativo e monitoraggio avvenuta a tutto il 2015.

#### **3.3 Analisi dei rischi di natura economica e finanziaria**

Al di là delle fattispecie previste dal D.Lgs. 231/01, Zètema ha da tempo predisposto un insieme di procedure, regolamenti e pratiche destinate al controllo dei rischi aziendali, e su cui esercita le necessarie azioni di controllo l'Internal audit.

Zètema si trova a dover delineare uno scenario economico, per il 2016, che sarà per la quasi totalità definito dal contratto di affidamento di servizi che regola, ad oggi, il rapporto solo fino al 29 febbraio ed è in corso la definizione fino al prossimo 31 dicembre 2016. Seppure rientri nei programmi dell'Amministrazione Capitolina la prosecuzione delle attività di Zètema anche negli anni successivi, la ridotta durata del Contratto in essere rende più complessa la programmazione ed in particolare gli adempimenti per l'acquisizione di beni e servizi, anche a parziale discapito della realizzazione di economie e/o razionalizzazioni.

Inoltre, come già considerato, le recenti misure di contenimento delle spese introdotte nel Bilancio di Roma Capitale impongono una costante ed attenta revisione della struttura economica della

società, oltre ad aver determinato una riduzione degli stessi corrispettivi previsti nel Contratto di affidamento di servizi.

L'impostazione del nuovo Contratto ha di fatto ridotto i termini di discrezionalità della previsione economica in alcune attività rivolte al pubblico, in particolare sull'andamento della biglietteria museale e sulla gestione delle Mostre temporanee ed Eventi, permanendo, tuttavia, margini di variabilità per il fatturato delle librerie, le attività di didattica a pagamento, ecc.

Inoltre, le attività affidate a Zètema risentono non solo delle specifiche iniziative di promozione, ma in misura rilevante dell'andamento generale dell'affluenza turistica nella città di Roma, e quindi dell'andamento economico generale. Le previsioni del 2016, quindi, sono state fatte sulla base di una sostanziale costanza di presenze rispetto al 2015, nella considerazione di una possibile, seppur limitata, ripresa economica e dei conseguenti flussi turistici da collegarsi alla fruizione culturale.

Relativamente al costo del lavoro, a seguito della sentenza della Corte Costituzionale 178 del 23 luglio 2015, che ha rimosso il blocco dei rinnovi contrattuali, il 28 dicembre 2015, nell'ambito delle trattative tra Federculture e le Organizzazioni sindacali per il rinnovo della parte economica del CCNL, è stata raggiunta un'intesa circa l'indennità forfettaria per la vacanza contrattuale fino a tutto il 2015. Il conseguente costo, di circa € 680.000 è già stato considerato nel Bilancio 2015, così come era stato considerato nella presentazione del budget; è in corso di definizione, invece, l'adeguamento della parte tabellare della retribuzione per la quale, nelle previsioni di Budget 2016, è stato considerato un incremento del 2%. Pertanto viene così a definirsi un elemento di maggior certezza nella proiezione del 2016 del costo del personale. Inoltre disposizioni normative e linee di condotta impartite da Roma Capitale, impongono rilevanti limitazioni alle politiche di scelta delle forme di utilizzo di rapporti di lavoro flessibile; questa tipologia di rapporti viene utilizzata solo per sostituzioni temporanee nei servizi al pubblico ad integrazione dell'organico a tempo indeterminato di Zètema, , quando, per mantenere adeguati livelli quantitativi e qualitativi dei servizi previsti dal Contratto di affidamento, è obbligatorio procedere a sostituzione del personale in malattia, maternità, aspettative, ecc. o in periodi di particolare concentrazione di ferie (estate o festività di fine anno). Le norme sulla cd spending review, per fissare i parametri di contenimento delle spese, fanno riferimento all'annualità 2009, rispetto alla quale, negli esercizi precedenti, il volume delle attività richieste era aumentato e di conseguenza è stato estremamente problematico ridurre queste spese nei limiti richiesti. Tuttavia nella previsione del costo del lavoro 2016 è riduzione stato considerato il minimo dei contratti a tempo determinato e dell'utilizzo delle altre forme di lavoro flessibile già operata nel corso del 2014 ed ulteriormente eseguita nel 2015. Queste misure hanno ricondotto i volumi di utilizzo di forme di lavoro flessibili ampiamente entro i parametri richiesti per legge. Ulteriore aspetto di criticità è la limitazione all'incremento del costo del lavoro derivante da rapporti a tempo indeterminato, incremento fissato nel limite del 40% del costo dei rapporti cessati nell'anno precedente. Per il 2016, stante le "uscite" del 2015, senza sostituzioni, e la previsione di ulteriori cessazioni di rapporti, è prevedibile un sostanziale decremento del costo del lavoro, al netto degli incrementi per gli adeguamenti del CCNL.

Come per gli anni scorsi, i tempi della riscossione della fatturazione verso Roma Capitale rivestono una grande importanza, non solo per la determinazione degli oneri di natura finanziaria, ma anche per la misura dell'indebitamento che, non volendo "stressare" in maniera eccessiva i fornitori, deve essere reperito presso gli Istituti di credito.

Le recenti disposizioni di Roma Capitale sui rapporti finanziari con le società partecipate, indicate nella Delibera 58 del 6 marzo 2015, prevedono un più tempestivo apporto finanziario sui corrispettivi previsti dai Contratti di affidamenti di Servizio e diverse procedure per l'accesso al credito da parte delle stesse Società. Questa direttiva, accolta nella formulazione del Contratto di affidamento di servizi del periodo 1 aprile 2015 – 31 dicembre 2015, e nelle successive proroghe e rinnovi, entrata a regime operativamente nella seconda metà del 2015, hanno consentito di ridurre la necessità dell'indebitamento verso le Banche con le quali gli importi complessivamente affidati

sono passati da €/mln 13,65 ad €/mln 8 con un ricorso effettivo all'utilizzo mediamente molto inferiore rispetto agli anni precedenti. Le conseguenze sugli interessi passivi e gli oneri finanziari collegati sono state, tuttavia, nel 2015 ancora contenute in quanto queste misure si sono realizzate solo nella seconda parte dell'esercizio. Si ritiene, quindi, che in costanza di comportamenti da parte dei Dipartimenti committenti nel 2016 ci potrà essere un ulteriore sensibile abbattimento degli oneri finanziari e un'ulteriore riduzione degli affidamenti bancari.

Come già notato in precedenti relazioni, ed il 2015 l'ha ulteriormente confermato, problemi sui tempi di esecuzione del servizio potrebbero essere riscontrati per gli incarichi aggiuntivi per la progettazione, specie per quei lavori dove lo svolgimento dipende dall'avanzamento di fasi di lavorazione eseguite da soggetti diversi, quali le direzioni lavori dove l'avanzamento dell'incarico procede in conseguenza dell'effettivo avanzamento delle ditte incaricate dell'esecuzione dei lavori; per questo si possono considerare, così come è stato fatto, una iniziale stima prudenziale sui tempi di esecuzione ed il costante monitoraggio in sede di verifiche periodiche o di verifica di budget.

Dovranno, inoltre, essere mantenute e se possibile incrementate le misure di controllo già introdotte sulla gestione del denaro sia per il contante, presso le varie biglietterie museali, delle librerie e dei Pit, sia per la ormai capillare diffusione della moneta elettronica presso i punti vendita sia per le attività sul web, e questo anche in piena adesione alle misure legislative di contenimento dell'uso del contante e della tracciabilità delle movimentazioni finanziarie. Nel 2015, anche in conseguenza delle specifiche misure di prevenzione e controllo, si sono avute perdite ulteriormente ridotte su frodi telematiche per l'acquisto via web della Roma Pass; nonostante numerosi tentativi di frodi si sono riscontrate anomalie per poche centinaia di euro.

Al di là delle previsioni ex D.Lgs. 231/01, inoltre, al fine di evitare consistenti sanzioni o delicati contenziosi, dovrà essere mantenuta la massima attenzione al corretto e puntuale rispetto della normativa in materia di salute e di sicurezza sul luogo di lavoro, materia sulla quale Zètema già svolge con particolare attenzione non solo tutti gli adempimenti obbligatori previsti dalla normativa ma cura la diffusione di una cultura della sicurezza in tutti i luoghi (sede, musei, cantieri, ecc.) dove viene svolta l'attività. La costante attività di valutazione del rischio a cui sono esposti i dipendenti della Società induce all'attuazione di misure preventive per l'eliminazione o riduzione dei rischi per la salute e la sicurezza.

Dal punto di vista degli aspetti di carattere fiscale si rileva che a dicembre 2013 è stato definito in adesione l'accertamento dell'Agenzia delle Entrate derivante dal PVC che il 16 aprile 2012 la Guardia di Finanza ha redatto a conclusione dell'attività di verifica avente ad oggetto in via preponderante l'applicazione della normativa IVA per alcuni aspetti del contratto di affidamento di servizi con Roma Capitale. Da detta adesione è scaturita maggiore Iva, da applicarsi ad alcune operazioni considerate esenti, per la quale è stato esercitato il diritto di rivalsa nei confronti di Roma Capitale, che ha liquidato l'imposta; l'Agenzia ha ritenuto, tenuto conto della linea difensiva portata avanti da Zètema, di riconoscere che ci fossero le condizioni, stante "l'oggettiva incertezza della materia", per non applicare sanzioni; sono quindi, rimasti a carico di Zètema i soli interessi passivi per il ritardato versamento dell'imposta. In conseguenza di ciò l'Agenzia ha esteso al 2012 gli stessi controlli e siamo in attesa della definizione di questa annualità che, tuttavia, dovrebbe avere analogo esito rispetto alle annualità precedenti. A tal fine sono stati accantonati nel 2014 € 50.000 ed ulteriori € 62.000 nel 2015 a copertura di possibili addebiti per interessi sulla ritardata liquidazione dell'imposta e per gli oneri legati alla regolarizzazione degli esercizi successivi al 2012.

### **3.4 Procedure introdotte per la gestione del rischio**

Zètema, fin dall'inizio della sua attività operativa, si è dotata di procedure amministrative, di gestione del personale e di organizzazione generale tali da poter esercitare un'attività di controllo sulle attività che possano generare rischi di varia natura. Nel corso del 2015 è proseguita l'applicazione delle disposizioni di Corporate Governance indicate da Roma Capitale, in materia di assunzioni, di acquisti, di controllo dei costi di direzione e di tempestiva trasmissione della reportistica di natura economica e finanziaria, seguendo la ormai definita procedura budget

Nel 2015 è stato rinnovato il piano di prevenzione della corruzione ed il piano triennale di trasparenza ed è stata scritta e si è proceduto alla riformulazione dello Statuto così come da disposizioni di Roma Capitale.

Si sono consolidate le procedure relative al regolamento acquisti e sponsorizzazioni, applicate ad ogni area societaria.

Nel 2015 la società ha rinnovato la certificazione di qualità per la gestione della sicurezza e della salute, ottenuta a luglio del 2014.

Queste misure, in aggiunta alle procedure già esistenti, costituiscono un insieme che si può ritenere adeguato ad un'efficiente gestione del rischio aziendale.