



BILANCIO PREVENTIVO 2020

giugno 2020

1 EXECUTIVE SUMMARY

Il Piano che viene presentato illustra le scelte strategiche e gli obiettivi per l'anno 2020.

Riconosciuta come ente strumentale, nel perseguimento della propria **missione**, Zètema è impegnata a supportare l'Amministrazione Capitolina in base agli obiettivi del Socio azionista, con una efficace risposta alle richieste di efficienza e innovazione nella progettazione ed esecuzione dei servizi.

Il contratti di affidamento di servizi riguardano in sintesi attività di: gestione museale, gestione servizi turistici, gestione di servizi per spazi culturali, eventi e mostre, servizi a supporto della Sovrintendenza BB.CC. (progettazione, conservazione e catalogazione), supporto alle attività dei Dipartimenti Servizi Educativi e Scolastici per le ludoteche, al Dipartimento Servizi Delegati per i servizi di toponomastica, al Gabinetto della Sindaca per eventi, al Dipartimento Sport e Politiche giovanili, per il servizio Informagiovani, e infine servizi a supporto di Istituzione Biblioteche.

I contratti di affidamento di servizi confermano l'efficacia delle forti competenze intersettoriali che Zètema garantisce. Si tratta, in sintesi, della gestione di attività e servizi relativi a:

- **il Sistema dei Musei Civici e gli interventi di valorizzazione e conservazione** dei siti e del patrimonio storico-artistico;
- **gli spazi culturali** di pertinenza del Dipartimento Attività Culturali, nonché organizzazione e gestione di **eventi complessi**;
- supporto al **Gabinetto della Sindaca**, per l'organizzazione di eventi;
- **il Sistema di Informazione Turistico Culturale (SIT)**;
- supporto delle attività del Dipartimento Servizi Educativi e Scolastici, gestione delle **ludoteche**;
- supporto delle attività del Dipartimento Sport e Politiche giovanili per la gestione del Servizio **Informagiovani**;
- front-office, la promozione della lettura e supporto alla gestione di attività culturali, manutenzione e comunicazione per **l'Istituzione Biblioteche**.

La società è quindi in grado di formulare i seguenti **obiettivi gestionali** che per il 2020 saranno:

1. Gestire i servizi del sistema museale, in base a quanto previsto dal nuovo contratto di servizio
2. Sostenere la domanda turistica con strumenti di comunicazione interattivi e promuovere la vendita della Roma Pass card accrescendone il valore reale e percepito
3. Valorizzare le potenzialità e le competenze interne
4. Dare evidenza della sostenibilità dei processi aziendali
5. Garantire una costante azione di controllo dei costi
6. Fornire servizi bibliotecari, manutenzione e comunicazione all'Istituzione Biblioteche
7. Attuazione del Piano di comunicazione e di Marketing, definizione e sviluppo del portafoglio prodotti
8. Completamento della mappatura e efficientamento dei processi operativi e dei relativi sistemi informativi

QUALITA' INTEGRATA

Zètema progetta e gestisce **il processo della qualità dei servizi erogati** secondo la logica del doppio approccio - interno ed esterno - ricorrendo a indagini di customer satisfaction, gestione dei reclami (pervenuti tramite moduli cartacei, e-mail, Contact Center 060608 e *social network*) e dei libri dei commenti, audit di qualità e monitoraggi.

Dal 2018 sono stati individuati i primi indicatori della sostenibilità nella strategia e nelle attività di business, per avviare un processo di miglioramento delle proprie performance di sostenibilità sociale relative prevalentemente ai business gestiti. Quest'ultimo punto rappresenta un'importante evoluzione dell'approccio "storico" alla qualità, che potrà aumentare il valore condiviso generato.

Zetema ha adottato già nel 2019 un sistema di gestione integrato per la qualità e sicurezza sui luoghi di lavoro, conforme agli standard internazionali ISO 9001:2015 (qualità) e ISO 45001:2018 (Sicurezza).

Di seguito una sintesi degli obiettivi relativa alle Aree e Settori principali dell'azienda.

MARKETING E BUSINESS DEVELOPMENT

La struttura organizzativa di recente costituzione denominata Marketing e Business Development risponde alla necessità, evidenziata anche dal *benchmark* con il contesto di riferimento, di supportare la creazione di una *brand-identity* e di orientare sempre più al mercato le attività affidate dall'Amministrazione.

In tal senso, nel corso del 2020 verrà redatto un Piano di Marketing con i seguenti obiettivi: definizione del perimetro dei mercati su cui intervenire e delle forze del mercato; identificazione dei mercati su cui intervenire; individuazione del *pricing* dei prodotti/servizi, attraverso: *benchmarking* su prodotti/servizi similari proposti in altre realtà comparabili, indagini presso i clienti attuali/potenziali.

PATRIMONIO CULTURALE

Musei e ludoteche

Il 2019 si era chiuso con un buon risultato del Sistema museale capitolino, con un differenziale positivo sul totale complessivo dei visitatori del 17,5%, a confronto con un 2018 che aveva evidenziato una flessione negli accessi. L'impatto del *lockdown* avrà effetti importanti sulla riduzione del numero di visitatori e dei servizi offerti. Si è avviata l'offerta di servizi fruibili on line o in sicurezza, che è destinata a rimanere nel portafoglio prodotti. Incrementati i servizi di manutenzione e diserbo e in particolare la gestione del verde in Villa Torlonia. Sia pure con un ritardo sulla programmazione iniziale, nella seconda parte del 2020 saranno comunque avviati i progetti speciali ai Fori e a Circo Massimo, secondo criteri di visita che consentono le misure di prevenzione al contagio.

Mostre e Eventi

E' confermato il coinvolgimento di Zetema, su diversi piani, nell'organizzazione di numerose manifestazioni promosse dall'Amministrazione. Il nuovo contratto prevedeva già l'affidamento ulteriore di un elenco di eventi ed attività, che in parte sono state sospese o rimandate.

Informagiovani

Nel 2020, nella fase di emergenza, anche questo servizio è stato riconvertito avviando attività a distanza di orientamento, scambi linguistici, laboratori, incontri informali tematici o di confronto per stimolare per garantire comunque partecipazione, l'ascolto per la raccolta di idee e suggerimenti per rispondere adeguatamente ai bisogni di una generazione in costante cambiamento.

Biblioteche

Per l'Istituzione Biblioteche nel 2020 si confermano gli obiettivi generali previsti dal contratto di servizio e l'introduzione di servizi di manutenzione e comunicazione. Le attività hanno proseguito anche da remoto, mentre la pianificazione delle attività di manutenzione non ha subito interruzioni.

TURISMO

Nel 2019 si era registrato un +2,5% degli arrivi e un +2,4% delle presenze rispetto all'anno precedente. Purtroppo il *lockdown* ha generato un blocco totale dei flussi turistici a livello mondiale. La previsione di vendita di Roma Pass è stata conseguentemente riconsiderata. La quasi totale assenza di turisti stranieri, anche dopo la riapertura incide anche su tutti gli altri servizi commerciali, quali ristorazione, didattica museale e bookshop.

PROGETTAZIONE E MANUTENZIONE

Si conferma nell'Area Progettazione la valenza intersettoriale dei servizi tecnici e degli interventi di facility management. Il processo d'integrazione fra i diversi settori dell'azienda è dunque ormai intrapreso e il risultato di tale azione sarà sempre più improntato a programmare, nel Sistema Musei Civici e negli altri siti in cui Zètema presta il proprio servizio, nuovi interventi, oltre a quelli imprevisi che si andranno a presentare. Tali interventi saranno atti a garantire, oltre all'efficienza, al comfort, alla sicurezza e al decoro che il patrimonio affidato richiede il rispetto della normativa vigente (D.Lgs.81/08 e s.m.i.) nei luoghi di lavoro e aperti al pubblico, individuando e affrontando eventuali criticità.

CONSERVAZIONE E CATALOGAZIONE

Il personale dell'Area Conservazione di Zètema prosegue nella azione di **tutela e conservazione** dei manufatti delle collezioni esposti nei musei e nei depositi, con la finalità di introdurre sistemi conservativi innovativi mirati al controllo e alla prevenzione dai fattori di deterioramento e ponendo sempre più attenzione all'utilizzo di materiali ecologici e non dannosi per la salute dei lavoratori e dell'ambiente. Il Settore **Documentazione e Catalogazione** svolge una serie di attività finalizzate alla tutela, all'approfondimento e alla diffusione delle informazioni relative al patrimonio storico/artistico/archeologico e alle emergenze monumentali e architettoniche di Roma Capitale. L'obiettivo è l'integrazione tra i dati scientifici raccolti in relazione al patrimonio della Sovrintendenza e il supporto tecnico-scientifico per la creazione e la gestione di archivi e banche dati nei quali organizzare schede scientifiche e multimediali (foto, video, ecc.) per garantirne una più capillare e organica fruibilità anche pubblica e sul web. Nella fase di *lockdown*, il personale ha potuto continuare l'attività da remoto, non generando quindi ritardi di fatturazione.

2 BUDGET

Il Budget 2020 è formulato sulla base della continuità delle attività aziendali esposte, in particolare alla luce dei risultati del 2019 e del Contratto di affidamento di servizi 2020 - 2022.

Il Budget 2020 evidenzia una perdita di €/MLN 1,9.

2.1 Risultati 2019

Il Bilancio 2019 ha chiuso con un utile di € 41.564.

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 a partire dal 2014, la riduzione dell'impegno economico dell'Amministrazione capitolina. Il perseguimento degli obiettivi di contenimento e riqualificazione della spesa degli anni successivi, fino alla formulazione del contratto di affidamento di servizi per il periodo 1/4/17 – 31/12/19 attualmente in essere, ha tenuto conto della salvaguardia dei livelli occupazionali e della garanzia della continuità del servizio e dell'apertura degli spazi assegnati.

La gestione 2019, rispetto al 2018, non si è discostata in maniera rilevante in termini di volumi di costi e ricavi nel loro complesso.

Tra i costi, la diminuzione del costo del Personale per la riduzione del numero degli addetti senza possibilità di sostituzione stante le normative in essere nel 2019 e la diminuzione degli ammortamenti, in conseguenza dell'esaurirsi del periodo di ammortamento di consistenti investimenti degli anni scorsi, in particolare per i Progetti speciali dei Fori e dell'Ara com'era, hanno consentito di prevedere maggiori accantonamenti solo parzialmente legati ad elementi di rischio, la maggior parte a fronte di futuri oneri legati al rinnovo del CCNL Federculture.

Da rilevare un incremento degli oneri finanziari, in controtendenza rispetto ai precedenti esercizi; tuttavia in termini assoluti ci riferiamo ad importi del tutto marginali nel complesso del Bilancio, segnale del drastico abbattimento dell'indebitamento presso le banche realizzatosi, e mantenuto, negli ultimi esercizi.

CONTO ECONOMICO	Bilancio 2019	Bilancio 2018	variaz.
A) VALORE DELLA PRODUZIONE			
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	48.296.025	46.817.455	1.478.570
4) Incremento immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0
5) Altri ricavi	5.565.427	6.749.796	-1.184.369
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	53.861.452	53.567.251	294.201
B) COSTI DELLA PRODUZIONE			
6) Materiali di consumo	7.436.105	9.157.915	-1.721.810
<i>Materiali di consumo</i>	370.662	310.816	59.846
<i>Beni destinati alla vendita</i>	7.065.443	8.847.099	-1.781.656
7) Per servizi	13.278.441	11.510.333	1.768.108
8) Per godimento di beni di terzi	1.418.906	1.713.142	-294.236
9) Spese per il personale dipendente			
a) retribuzioni	21.788.081	21.886.278	-98.197
b) contributi	6.698.519	6.747.080	-48.561
c) quota tfr	1.453.877	1.486.091	-32.214
d) altri costi del personale	6.972	13.562	-6.590
Totale spese del personale	29.947.449	30.133.011	-185.562
10) Ammortamenti e svalutazioni			
Ammortamento delle immobilizzazioni			
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	209.872	288.516	-78.644
b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	412.477	484.286	-71.809
d) Svalutazione dei crediti nell'attivo circolante	80.000	100.000	-20.000
Totale Ammortamenti e svalutazioni	702.349	872.802	-170.453
11) Variazione delle rimanenze	-2.930	-486.907	483.977
12) Accantonamenti per rischi e altri	140.667	0	140.667
13) Altri accantonamenti	362.186	30.000	332.186
14) Oneri diversi di gestione	349.720	374.433	-24.713
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	53.632.893	53.304.729	328.164
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	228.559	262.522	-33.963
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI			
16) Altri proventi finanziari:			
a) altri da altri soggetti	91	149	-58
17) Interessi e altri oneri finanziari	-79.249	-64.331	-14.918
TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-79.158	-64.182	-14.976
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	0	0	0
RISULTATO DEL PERIODO PRIMA DELLE IMPOSTE	149.401	198.340	-48.939
Ires	-172.369	-66.194	-106.175
Irap	-41.417	-30.566	-10.851
20) Imposte sul reddito di esercizio	-213.786	-96.760	-117.026
22-b) Imposte anticipate o differite	105.949	0	105.949
21) UTILE O PERDITA DEL PERIODO	41.564	101.580	-60.016

2.2 Premessa

Con la Deliberazione di Assemblea Capitolina n.105 del 22/12/2017 è stato approvato il Documento Unico di programmazione per il triennio 2018 – 2020. In esso sono contenuto gli Atti di indirizzo nei confronti delle società controllate in materia di vincoli assunzionali e di contenimento delle spese di funzionamento.

Il documento fissa gli obiettivi specifici per ciascuna Società al fine di raggiungere il contenimento delle spese di funzionamento. Gli obiettivi sono determinati in parametri che sono il risultato dell'analisi dell'andamento delle principali voci di spesa contenute nei bilanci degli anni precedenti.

INCIDENZA DEI COSTI	2018	2019	2020
Costi per materie/Valore della produzione	11,83%	9,59%	9,59%
Costi per servizi/Valore della produzione	23,98%	23,98%	23,98%
Costi per il godimento beni terzi/Valore della produzione	1,38%	1,38%	1,38%
Costi del personale/Valore della produzione	piano di contenimento		
Oneri diversi di gestione/Valore della produzione	1,25%	1,25%	1,25%

Con lettera del 23 febbraio 2018 la Società evidenziava all'Assessore al coordinamento strategico delle partecipate ed al Direttore del Dipartimento Partecipazioni Gruppo Roma Capitale alcuni elementi distorsivi della determinazione dei parametri – obiettivi, oltre ad alcuni errori di individuazione dei dati corretti per la formulazione della serie storica, rideterminando così i parametri:

INCIDENZA DEI COSTI	2018	2019	2020
Costi per materie/Valore della produzione	0,50%	0,49%	0,49%
Costi per servizi/Valore della produzione	24,25%	24,25%	24,25%
Costi per il godimento beni terzi/Valore della produzione	1,21%	1,21%	1,21%
Costi del personale/Valore della produzione	piano di contenimento		
Oneri diversi di gestione/Valore della produzione	1,12%	1,12%	1,12%

I dati riportati nel Bilancio 2019 determinano i seguenti parametri

INCIDENZA DEI COSTI	2018	2019	2020	Bil. 2019
Costi per materie/Valore della produzione	0,50%	0,49%	0,49%	0,69%
Costi per servizi/Valore della produzione	24,25%	24,25%	24,25%	24,65%
Costi per il godimento beni terzi/Valore della produzione	1,21%	1,21%	1,21%	1,20%
Costi del personale/Valore della produzione	piano di contenimento			
Oneri diversi di gestione/Valore della produzione	1,12%	1,12%	1,12%	0,65%

I dati riportati nel Budget 2020 determinano i seguenti parametri:

INCIDENZA DEI COSTI	2018	2019	2020	Budg. 20
Costi per materie/Valore della produzione	0,50%	0,49%	0,49%	0,57%
Costi per servizi/Valore della produzione	24,25%	24,25%	24,25%	30,80%
Costi per il godimento beni terzi/Valore della produzione	1,21%	1,21%	1,21%	1,35%
Costi del personale/Valore della produzione	piano di contenimento			
Oneri diversi di gestione/Valore della produzione	1,12%	1,12%	1,12%	0,72%

Quasi tutti i parametri del 2020 risultano incrementati rispetto al 2019 in ragione della riduzione del fatturato sia per la parte dei cd. Ricavi commerciali sia per riduzioni sul Contratto di servizi.

Lo scostamento relativo ai Costi per materie deriva dal maggior costo per le Divise previsto nel 2019 rispetto all'esercizio successivo: questa voce non ha una cadenza regolare ma viene sostenuta ogni 2/3 anni così da predisporre una unica gara per il fabbisogno di medio periodo.

Nei Costi per servizi sono ricompresi costi per esternalizzazioni che in parte sono conseguenza della continua riduzione del personale dipendente a causa del blocco delle assunzioni in essere dal 2014. Inoltre vanno considerate le specifiche previsioni del Contratto e la tipologia di servizi richiesti dove, è il caso di eventi e manifestazioni, la componente esterna è naturalmente più rilevante; nel rinnovato Contratto 2020 – 2022 queste attività risultano incrementate rispetto al precedente Contratto.

Come indicato nella nostra citata lettera del 23 febbraio 2018 la voce Costi per il godimento di beni di terzi è considerata, ai fini della determinazione dei parametri, con i costi di funzionamento legati alle locazioni immobiliari ed a quelle del parco veicoli, non considerando le eventuali specifiche voci di locazioni di attrezzature tecniche legate a singoli affidamenti aggiuntivi per eventi.

In merito al costo del personale con la Deliberazione di Giunta Capitolina n.213 del 23 novembre 2018 si è avuto di fatto un superamento della Deliberazione G. C. n.58 del 6 marzo 2015 ed in particolare del n.2 lett. B) del dispositivo riguardante limitazioni e vincoli per le politiche assunzionali dell'azienda. Si dovrà pertanto far riferimento a quanto indicato nello stesso DUP e nella Deliberazione n. 231 che prevede *“la predisposizione, per le spese di personale, di una proposta di piano compatibile con gli obiettivi del DUP corredata di eventuali programmazioni assunzionali da sottoporre alla preventiva approvazione del Socio”*.

2.3 Budget 2020

La formulazione del Preventivo economico del 2020 ha come riferimento il Contratto di affidamento di Servizi 01/01/2020 – 31/12/2022 relativamente al periodo 1 gennaio – 31 dicembre 2020.

Con la Deliberazione di Giunta Capitolina n.2 del 10/01/2020 è stato approvato il Contratto di affidamento di Servizi tra Roma Capitale e Zetema Progetto Cultura S.r.l. per il periodo 01/01/2020 – 31/12/2022 che prevede sostanziali variazioni in aumento del corrispettivo contrattuale per l'avvio, in corso di Contratto, di nuove attività.

Si è altresì tenuto conto delle previsioni ad oggi elaborabili sugli effetti che la crisi Covid-19 sta avendo sui settori di interesse della Società, cultura e turismo, e sulle specifiche attività; in particolare il Contratto di Servizi prevede lo svolgimento da parte di Zetema di attività accessorie quali quelle legate ai servizi di ristorazione, la gestione delle librerie, dei servizi di didattica a pagamento oltre alla gestione operativa della card Roma Pass.

Il flusso dei ricavi di queste attività consentono a Zetema di concorrere al Contratto di servizio per complessivi € 3.984.726 per ciascun anno; le proiezioni sull'andamento di questi ricavi nel 2020, alla luce della crisi in essere, danno un risultato al 31/12 di € 1.290.000 circa con una riduzione di € 2.700.000 circa rispetto al concorso previsto. Questa proiezione si basa su una serie di presunzioni sulla ripresa dei flussi dei ricavi dal mese di giugno in poi che dovrà essere costantemente monitorata in quanto gli elementi di incertezza sono molti e significativi; tuttavia si ritiene di aver fatto una proiezione sufficientemente prudentiale. A fronte di tale flusso di ricavi non si rileva un flusso significativo di costi in quanto non vi sono elementi di produzione di rilievo per queste attività. Pertanto la flessione di questi ricavi comporta una riduzione di margine sostanzialmente corrispondente portando il risultato finale di bilancio ad una perdita finale di circa € 2.000.000; inoltre vanno considerati, seppure non siano così significativi, costi aggiuntivi per tutte le misure di prevenzione del contagio adottate presso le sedi operative della società, a tutela del personale e di tutti i frequentatori di detti locali.

Si è comunque operato un attento esame delle spese comprimibili in relazione alla organizzazione del lavoro nel periodo di crisi (riduzione degli straordinari, riduzioni di turnazioni, eliminazione del buono pasto in smart working, etc.), riduzione di servizi esterni quale le sostituzioni per il personale di front-office, ed il coinvolgimento dei fornitori quali i proprietari delle sedi in locazione con i quali si stanno definendo delle riduzioni dei canoni 2020.

Di seguito si riportano il budget 2020, comparato con il Bilancio 2019, ed il rendiconto finanziario previsionale per il 2020.

Budget 2020

STATO PATRIMONIALE: ATTIVO	Budget 2020	Bilancio 2019	variaz.
A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI			
ANCORA DOVUTI	0	0	0
B) IMMOBILIZZAZIONI			
I. Immateriali			
1) Costi di impianto ed ampliamento	0	0	0
4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	0	32.809	-32.809
5) Avviamento	0	0	0
7) Altre immobilizzazioni	1.066.405	315.596	750.809
Totale immobilizzazioni immateriali	1.066.405	348.405	718.000
II. Materiali			
2) Impianti e macchinari	0	23.000	-23.000
4) Altri beni	1.323.820	1.043.820	280.000
Totale immobilizzazioni materiali	1.323.820	1.066.820	257.000
III. Finanziarie			
1) Partecipazioni:			
2) Crediti			
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	2.390.225	1.415.225	975.000
C) ATTIVO CIRCOLANTE			
I. Rimanenze	3.504.806	4.704.806	-1.200.000
<i>Librerie</i>	667.485	667.485	0
<i>Roma Pass</i>	2.837.321	4.037.321	-1.200.000
II. Crediti			
1) Verso clienti	3.500.000	6.443.730	-2.943.730
4) Verso controllante	11.000.000	12.215.331	-1.215.331
4 - bis) Crediti tributari	180.000	1.294.810	-1.114.810
4 - ter) Attività per imposte anticipate	0	105.949	-105.949
5) Verso altri	1.000.000	1.430.428	-376.845
Totale Crediti	15.733.583	21.490.248	-5.756.665
III. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	0	0	0
IV. Disponibilità liquide			
1) Depositi bancari e postali	200.000	166.791	33.209
2) Denaro e valori in cassa	400.000	451.181	-51.181
Totale disponibilità liquide	600.000	617.972	-17.972
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	19.838.389	26.813.026	-6.974.637
D) RATEI E RISCONTI ATTIVI			
1. Ratei attivi	0	0	0
2. Risconti attivi	15.000	12.551	2.449
TOTALE RATEI E RISCONTI ATTIVI	15.000	12.551	2.449
TOTALE ATTIVO	22.243.614	28.240.802	-5.997.188

STATO PATRIMONIALE: PASSIVO		Budget 2020	Bilancio 2019	variaz.	
A) PATRIMONIO NETTO					
I. Capitale sociale		2.822.250	2.822.250	0	
II. Riserva da sovrapprezzo azioni		0	0	0	
III. Riserva di rivalutazione		0	0	0	
IV. Riserva legale		122.515	122.515	0	
V. Riserve statutarie		0	0	0	
VI. Riserve per azioni in portafoglio		0	0	0	
VII. Altre riserve			0	0	
VIII. Utili o Perdite esercizi precedenti a nuovo		469.766	428.202	41.564	
Riserva per esposizione dati in euro		-15	-15	0	
IX. Utile (perdita) d'esercizio		-1.961.901	41.564	-2.003.465	
TOTALE PATRIMONIO NETTO		1.452.615	3.414.516	-1.961.901	
B) FONDI PER RISCHI ED ONERI		577.860	577.860	0	
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO		2.600.000	2.706.000	- 106.000	
D) DEBITI					
	<i>Entro 12 mesi</i>	<i>Oltre 12 mesi</i>			
04) Debiti verso banche	1.750.000	0	1.750.000	2.762.813	-1.012.813
07) Debiti verso fornitori	10.000.000	0	10.000.000	10.483.350	-483.350
08) Debiti verso controllante	450.000	0	450.000	1.569.086	-1.119.086
12) Debiti tributari	700.000	0	700.000	797.987	-97.987
13) Debiti verso enti previdenziali	1.300.000	0	1.300.000	1.304.245	-4.245
14) Debiti diversi	3.213.139	0	3.213.139	4.371.140	-1.158.001
TOTALE DEBITI		17.413.139	21.288.621	-3.875.482	
E) RATEI E RISCONTI PASSIVI					
1) Ratei passivi			0	0	
2) Risconti passivi			253.805	-53.805	
TOTALE RATEI E RISCONTI PASSIVI		200.000	253.805	-53.805	
TOTALE PASSIVO		22.243.614	28.240.802	-5.997.188	
0					

CONTO ECONOMICO	Budget 2020	Bilancio 2019	variaz.
A) VALORE DELLA PRODUZIONE			
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	46.766.437	48.296.025	-1.529.588
4) Incremento immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0
5) Altri ricavi	1.270.885	5.565.427	-4.294.542
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	48.037.322	53.861.452	-5.824.130
B) COSTI DELLA PRODUZIONE			
6) Materiali di consumo	1.001.064	7.436.105	-6.435.041
<i>Materiali di consumo</i>	275.829	370.662	-94.833
<i>Beni destinati alla vendita</i>	725.235	7.065.443	-6.340.208
7) Per servizi	14.795.658	13.278.441	1.517.217
8) Per godimento di beni di terzi	1.299.591	1.418.906	-119.315
9) Spese per il personale dipendente			
a) retribuzioni	21.955.706	21.788.081	167.625
b) contributi	6.712.748	6.698.519	14.229
c) quota tfr	1.445.478	1.453.877	-8.399
d) altri costi del personale	15.000	6.972	8.028
Totale spese del personale	30.128.932	29.947.449	181.483
10) Ammortamenti e svalutazioni			
Ammortamento delle immobilizzazioni			
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	600.000	209.872	390.128
b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	500.000	412.477	87.523
d) Svalutazione dei crediti nell'attivo circolante	50.000	80.000	-30.000
Totale Ammortamenti e svalutazioni	1.150.000	702.349	447.651
11) Variazione delle rimanenze	1.200.000	-2.930	1.202.930
12) Accantonamenti per rischi su crediti e altri	0	140.667	-140.667
13) Altri accantonamenti	0	362.186	-362.186
14) Oneri diversi di gestione	344.978	349.720	-4.742
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	49.920.223	53.632.893	-3.712.670
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	-1.882.901	228.559	-2.111.460
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI			
16) Altri proventi finanziari:			
a) altri da altri soggetti	1.000	91	909
17) Interessi e altri oneri finanziari	-80.000	-79.249	-751
TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-79.000	-79.158	158
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	0	0	0
RISULTATO DEL PERIODO PRIMA DELLE IMPOSTE	-1.961.901	149.401	-2.111.302
20-a) Imposte sul reddito di esercizio	0	-213.786	213.786
20-b) Imposte anticipate o differite	0	105.949	-105.949
21) UTILE O PERDITA DEL PERIODO	-1.961.901	41.564	-2.003.465

REDAZIONE DEL RENDICONTO FINANZIARIO - METODO INDIRETTO		
<i>Flusso della gestione reddituale determinato con il metodo indiretto</i>		
	2020	2019
A. Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale (metodo indiretto)		
Utile (perdita) dell'esercizio	(1.961.901)	41.564
Imposte sul reddito	-	107.837
Interessi passivi/(interessi attivi)	(79.000)	79.158
(Dividendi)	-	
(Plusvalenze)/minusvalenze derivanti dalla cessione di attività	-	-
1.Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione	(2.040.901)	228.559
<i>Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto</i>		
Accantonamenti ai fondi	-	502.853
Variazione netta del Fondo TFR	(106.000)	(11.593)
Ammortamenti delle immobilizzazioni	1.100.000	622.349
Svalutazioni per perdite durevoli di valore		
Altre rettifiche per elementi non monetari	-	(2)
2.Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn	994.000	1.113.607
<i>Variazioni del capitale circolante netto</i>		
Decremento/(incremento) delle rimanenze	1.200.000	(2.930)
Decremento/(incremento) dei crediti vs clienti	2.943.730	(4.449.197)
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori	(483.350)	1.316.699
Decremento/(incremento) ratei e risconti attivi	(2.449)	13.949
Incremento/(decremento) ratei e risconti passivi	(53.805)	(36.029)
Altre variazioni del capitale circolante netto	433.616	31.745
3.Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn	4.037.742	(3.125.763)
<i>Altre rettifiche</i>		
Interessi incassati/(pagati)	79.000	(79.158)
(Imposte sul reddito pagate)	-	(107.837)
Dividendi incassati		
(Utilizzo dei fondi)	-	(24.993)
4.Flusso finanziario dopo le altre rettifiche	79.000	(211.988)
Flusso finanziario della gestione reddituale (A)	3.069.841	(1.995.585)
B.Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento		
<i>Immobilizzazioni materiali</i>	(1.318.000)	(327.598)
(Investimenti)	(1.318.000)	(327.598)
Prezzo di realizzo disinvestimenti	-	-
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>	(757.000)	(228.767)
(Investimenti)	(757.000)	(228.767)
<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>		
Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)	(2.075.000)	(556.365)
C.Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento		
<i>Mezzi di terzi</i>		
Incremento (decremento) debiti a breve verso banche	(1.012.813)	2.514.200
Accensione finanziamenti	-	-
Rimborso finanziamenti	-	-
<i>Mezzi propri</i>		
Aumento di capitale a pagamento	-	-
Dividendi (e acconti su dividendi) pagati	-	-
Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)	(1.012.813)	2.514.200
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)	(17.972)	(37.750)
Disponibilità liquide al 1° gennaio	617.972	655.722
Disponibilità liquide al 31 dicembre	600.000	617.972

2.3.1 Fatturato

Il **Valore della produzione** di €/mln 48, che comprende i *Ricavi delle vendite e delle prestazioni* (€/mil 46,7) e la voce *Altri ricavi* (€/mil 1,3), e considera le riduzioni apportate al Contratto di affidamento di servizi.

Il decremento dei *Ricavi* è pari ad €/mln 5,8.

Il fatturato complessivo, ovvero la voce *Ricavi delle vendite e delle prestazioni*, del 2020 ammonta a 46,7 milioni di euro, con un decremento atteso del 3,2 % rispetto al Bilancio del 2019.

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 sostanzialmente l'intero fatturato, 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. Nel 2020 sono previste attività aggiuntive in parte già regolate dal Contratto di servizio e parte da definire con specifiche integrazioni.

La previsione 2020 del **Contratto di affidamento di servizi con Roma Capitale**, e delle attività ad esso collegate, 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 24,4 milioni di euro - per i servizi di assistenza in sala, l'accoglienza la biglietteria e la didattica collegati direttamente alla visita e la manutenzione, vigilanza, pulizie ed altre attività di supporto per la gestione generale del Sistema -, comprensivo di circa 1,3 milioni di euro per il fatturato delle librerie e degli altri servizi aggiuntivi (didattica, manutenzioni, attività promozionali, i progetti speciali dei Fori, di "Ara com'era", del Circo Massimo, ecc.);
- **Servizi alla Sovrintendenza** per la catalogazione, la progettazione e le attività di conservazione per un importo complessivo di 6 milioni di euro, di cui 0,1 milioni di euro circa di contratti aggiuntivi per la progettazione;
- le **Mostre**, per le quali si prevede un volume di attività di circa 1,9 milioni di euro derivante in via esclusiva dall'attività per l'organizzazione di eventi espositivi;

➤ **Dipartimento Turismo Formazione e Lavoro:**

Il contratto, prevede lo svolgimento di attività strumentali volte alla gestione del sistema di Informazione Turistico Culturale attraverso:

- il contratto per i **Punti Informativi Turistici**, (ora denominati **Tourist Infopoint**) che per il 2020 prevede un importo complessivo di circa 3 milioni e comprende anche il call center e le altre attività previste con il Dipartimento per il Turismo, oltre ad € 0,8 milioni per vendite di biglietteria di servizi turistici di terzi ed altro;

- sempre nell'area del Turismo, in continuità con quanto avvenuto negli anni precedenti, la prosecuzione per il 2020 della **"Roma Pass"**, con la previsione di vendita, considerando la situazione attuale, di circa 103.500 card rispetto alla previsione del contratto di circa 600.000, compreso il formato **"Roma Pass 48h"**, per un valore complessivo di ricavi per circa 0,3 milioni di euro, dal quale va detratto un valore di circa € 1,4 milioni a decurtazione parziale dei corrispettivi del Contratto sopra indicati per i Punti Informativi Turistici; va inoltre considerato il rimborso, contenuto nella Roma Pass, per circa € 1,1 milioni della quota trasporti e riportati nella voce **"Altri ricavi"**;

➤ **Dipartimento Attività culturali:**

Il contratto prevede la gestione delle prestazioni strumentali nel settore degli Eventi, per tutte le attività di supporto al Dipartimento, che comprendono la gestione della Casa della Memoria e l'organizzazione di eventi quali la Festa di Roma, con una previsione di fatturato complessivo di circa 1,2 milioni di euro;

➤ **Dipartimento Sport e Politiche Giovanili:**

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 Incontragiovani, sulla base di un volume di ricavi per il 2020 pari a circa 0,7 milioni di euro;

➤ **Dipartimento Servizi Educativi e Scolastici:**

Il contratto prevede lo svolgimento di attività strumentali volte alla gestione delle ludoteche **"Casina di Raffaello"** a Villa Borghese e **"Technotown"** con il punto ristoro La Limonaia a Villa Torlonia, con una programmazione rivolta all'infanzia, ai giovani e alle loro famiglie e con una forte connotazione di sostenibilità sociale e ambientale. Il piano operativo gestionale prevede che il Dipartimento finanzia per € 0,2 milioni annui una parte delle attività mentre per la restante parte Zètema garantisce l'autofinanziamento attraverso gli introiti di biglietterie, le entrate commerciali da servizi aggiuntivi (librerie e ristorazione) ed il reperimento di sponsorizzazioni, che possano garantire le risorse necessarie alla copertura dei costi per complessivi 0,2 ml. Inoltre con la deliberazione n. 115/16 Roma Capitale ha adottato lo schema di Accordo di collaborazione per la valorizzazione culturale di specifici tematismi **"Atelier Arte Bellezza e Cultura"**. Coordinatore tecnico dell'accordo è Roma Capitale, con il supporto di Zètema Progetto Cultura. L'Accordo di collaborazione è finalizzato a promuovere progetti culturali secondo dei tematismi individuati a livello territoriale.

Nell'ambito di questo progetto Zètema supporta il Dipartimento nella realizzazione dei Progetti Scuola ABC promossi dalla Regione Lazio, attraverso l'Assessorato alla Persona, Scuola e Comunità Solidale di Roma Capitale, nell'ambito del POR-FSE Lazio 2014-2020 attraverso specifici affidamenti per complessivi 0,7 ml.

➤ **Gabinetto della Sindaca**

Il Contratto disciplina i rapporti per l'organizzazione di manifestazioni, eventi di interesse cittadino e, da quest'anno, la moda; la parte del Contratto registra un corrispettivo per l'anno 2020 pari ad circa 1,9 milioni di euro;

➤ **Istituzione Biblioteche**

Il Contratto con **l'Istituzione Biblioteche**, rinnovato anche questo per il triennio 2020 – 2022, sulla base di un volume di ricavi per il 2020 pari a circa 5,3 milioni di euro risulta aumentato rispetto al precedente contratto sia per l'inserimento dell'attività di manutenzione delle sedi delle Biblioteche e sia per la conferma dell'organizzazione dell'evento Festival delle Letterature.

Altri ricavi

Si rilevano ulteriori 0,35 milioni di euro per il finanziamento dei piani di formazione e per il rimborso del personale in distacco.

Gli importi riportati sono al netto di iva.

2.3.2 Costi

In linea generale le variazioni delle previsioni di costi, rispetto al 2020, sono conseguenza degli adeguamenti ai 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 degli esercizi precedenti, per il contenimento e la razionalizzazione delle spese.

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.

Per il 2020 si prevede un incremento del costo del personale di circa € 180.000 rispetto al 2019, da ricondursi ad una serie di elementi: la previsione dell'adeguamento della parte economica del CCNL Federculture scaduta al 31/12/2018 e tuttora in corso di negoziazione; la riduzione delle indennità di turnazione e degli straordinari in ragione delle misure straordinarie introdotte per la crisi Covid-19; la previsione di un incremento di 10 unità, presumibilmente nell'ultima parte dell'anno, in conseguenza dell'avvio di servizi aggiuntivi nel Contratto di servizio 2020 rispetto alle esigenze 2019. Si è altresì tenuto conto delle cessazioni di rapporto già avvenute nel 2019 e della previsione di ulteriori cessazioni del 2020 così da determinare l'incremento netto sopra indicato.

Rispetto agli ultimi esercizi, risultano essere sostanzialmente decaduti alcuni dei vincoli posti dalle norme sulla *spending review* che ci obbligano a limitare tutte le forme di lavoro flessibile come il lavoro accessorio o i contratti a progetto, peraltro già molto poco considerabili alla luce dei recenti orientamenti normativi. 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 già nel 2014, con successivi ulteriori miglioramenti negli anni successivi fino al pressoché totale esaurimento conseguito nel 2018.

Lavoro accessorio					
Tipologia lavoro / servizio	2009	Limite % su 2009	Limiti di contenimento	Consuntivo 2019	spesa prevista 2020
forme di lavoro flessibile	3.860.373,59	50%	1.930.186,80	22.701,00	25.000,00
tempi determinati	2.187.788,00			-	-
copro	862.505,48			-	-
lavoro accessorio	417.368,29			-	-
altre collaborazioni	392.711,82			22.701,00	2.000,00

Per gli stessi vincoli di spesa, l'incremento del costo del lavoro per i rapporti a tempo indeterminato non potrà superare il 100% del costo relativo ai rapporti cessati nell'anno precedente, ammontare che per il 2020 sarà pari a circa € 529.400, al quale, tuttavia, andrà sommata la quota delle cessazioni dell'ultimo triennio non "utilizzato" per l'avvio di nuovi rapporti pari ad € 1.848.000.

Programmazioni assunzionali	Fabbisogno assunzionale (A)	Avanzo residui anno precedente (B)	Limiti assunzionali (valore cessati anno precedente su base annua) (C)	Limiti assunzionali con residui (B+C)	Avanzi non utilizzati (E)	Capienza nuove assunzioni (B+C)-(A)+(E)	Note
Piano assunzionale 2017	-		847.900,00	847.900,00	-	847.900,00	
Piano assunzionale 2018	-	847.900,00	1.000.100,00	1.848.000,00	-	1.848.000,00	
Piano assunzionale 2019	-	1.848.000,00	529.400,00	2.377.400,00	-	2.377.400,00	
Piano assunzionale 2020	549.000,00	2.377.400,00	673.400,00	3.050.800,00	- 298.900,00	2.202.900,00	Il dato € -298.900 fa riferimento al limite assunzionale dell'anno 2017 non utilizzato nel triennio successivo.

La voce “*materiali di consumo*” comprende, in via prevalente, gli acquisti di prodotti di editoria e merchandising legati alla gestione diretta delle librerie esistenti, che rileveranno una riduzione per il sostanziale fermo di quattro mesi; nel 2019 la parte principale era riferibile all’acquisto della componente dei trasporti contenuta nella *Roma pass* (per circa 4 milioni di euro) ma nel 2020 si azzera in quanto la riduzione delle vendite 2019 ed il sostanziale blocco del primo semestre 2020 comporteranno lo smaltimento, peraltro parziale, del magazzino accumulato con i titoli di viaggio acquistati da Atac in base alla convenzione 2019; è importante segnalare che gli accordi con la stessa Atac spa prevedono, in caso di interruzione della distribuzione della Card, la restituzione dei titoli di viaggio acquistati e non utilizzati; per il materiale di consumo, oltre ad una sostanziale continuità delle necessità di forniture rispetto all’esercizio precedente, va considerata la riduzione degli acquisti per le divise che hanno un andamento variabile negli anni collegato alle procedure di gara che vengono indette in base al fabbisogno.

Per le spese per “*servizi*” l’incremento previsto per il 2020 è conseguenza diretta della previsione di incremento di servizi legati al Contratto di servizi in particolare per le maggiori attività previste per la Sovrintendenza e per il Gabinetto della Sindaca; tuttavia sono state adottate ulteriori misure di contenimento per utenze e servizi di carattere generale (pulizie, vigilanza, ecc.) oltre ad aver registrato una diminuzione nei servizi di sostituzione del personale di front-office.

Per le spese per “*godimento di beni di terzi*” gli importi non prevedono variazioni sostanziali rispetto a quelli del 2019, ma si tiene conto dell’avvenuta definizione di una riduzione straordinaria dei principali contratti di locazione delle sedi operative della Società; è da considerare anche la previsione di un ricorso a locazioni strumentali temporanee per mostre ed eventi in misura inferiore a quanto resosi necessario lo scorso esercizio; questo aspetto, tuttavia, sarà meglio definito al momento della progettazione esecutiva delle iniziative ma gli eventuali maggiori importi di questa voce comporteranno uguali minori oneri per la parte dei Servizi.

Negli “*altri oneri di gestione*” non si prevedono scostamenti di rilievo.

I costi per *imposte* tengono conto della previsione della normativa in materia di deduzioni Irap e di deducibilità delle spese per il personale dipendente a tempo indeterminato. Evidentemente con il livello di disavanzo esposto non risulta reddito imponibile.

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

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

2.3.3 Investimenti

Il 2020 prevede investimenti quantificabili in € 1,3 milioni per le *immobilizzazioni immateriali* per rinnovi delle licenze del software di sistema, per l’avvio del progetto di protocollo digitale e di gestione documentale digitale integrato 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 di progetto multimediale relativi a siti museali in allestimento; inoltre, sempre per le immobilizzazioni immateriali, è in corso di definizione il progetto di ampliamento e razionalizzazione delle procedure di controllo e gestione di tutte le fasi operative, gestionali ed amministrative dell'azienda; si considerano ulteriori € 0,75 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. Parte di questi investimenti erano stati inizialmente programmati negli esercizi precedenti ma sono slittati, anche per i tempi necessari alle procedure di gara, nel 2020.

Investimenti	2017		2018		2019		2020	
	Prev.	Cons	Prev.	Cons	Prev.	Cons	Prev.	Cons
Immateriali	650.000	171.234	1.100.000	241.750	1.350.000	228.767	1.320.000	-
Materiali	350.000	58.990	500.000	617.230	425.000	327.598	750.000	-
Totale	1.000.000	230.224	1.600.000	858.980	1.775.000	556.365	2.070.000	-

Considerando la realizzazione di questi investimenti si determina una quota complessiva di ammortamento pari ad € 1.100.000 circa, con un incremento di € 480.000 circa rispetto al 2019.

2.4 Previsione finanziaria

Nel 2019, seppur di valore assoluto comunque contenuto, l'utilizzo dell'indebitamento bancario si è incrementato, con conseguente incremento degli oneri finanziari; si è mantenuta, per il 2020, la previsione sostanzialmente invariata degli oneri finanziari in quanto da una parte appare regolarizzato il flusso dei canoni del Contratto di servizio con l'avvio del nuovo Contratto, soggetto a qualche ritardo nel corso del 2019, mentre è da considerare la diminuzione del flusso delle entrate dei ricavi cd commerciali per circa € 2.000.000 e quindi è possibile che sia necessario un maggior utilizzo medio degli affidamenti.

Come detto in altre parti della presente relazione, con la Delibera di Giunta 58 del 6 marzo 2015 e le specifiche previsioni introdotte dal Contratto di servizio dal periodo 1 aprile – 31 dicembre 2015, mantenuti ed ulteriormente accentuati nei successivi Contratti fino a quello in corso, si sono realizzati 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, nel corso dell'esercizio, di ricevere i flussi di cassa sufficienti alle esigenze finanziarie della società, permettendo, quindi, una drastica riduzione dell'indebitamento bancario e la conseguente contrazione degli oneri finanziari.

Linee di credito attive al 31/12/2019					
BANCA	SCOPERTO DI C/C	ANTICIPI SU FATTURE	ONERI 2019	GARANZIE	SCADENZA
Unicredit Spa	1.000.000,00	0,00	16.098,00	nessuna	a revoca
BNL Gruppo Paribas	2.000.000,00	2.000.000,00	62.507,00	nessuna	a revoca
Totali	3.000.000,00	2.000.000,00	78.605,00		

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

Pertanto, nella predisposizione della previsione finanziaria al 31 dicembre 2019 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 di inizio 2015 agli attuali €/mln 5,0, fa ipotizzare il mantenimento degli oneri finanziari sui livelli del 2019, a condizione di una stabilità del mercato finanziario ai bassi livelli di interessi attualmente in essere.

2.4.1 Analisi dell'andamento economico e finanziario

Conto economico riclassificato

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	2020	2019	2018
	<i>Importo in unità di €</i>	<i>Importo in unità di €</i>	<i>Importo in unità di €</i>
Ricavi delle vendite	€ 48.037.322	€ 53.861.452	€ 53.567.251
Produzione interna	€ 0	€ 0	€ 0
VALORE DELLA PRODUZIONE OPERATIVA	€ 48.037.322	€ 53.861.452	€ 53.567.251
Costi esterni operativi	€ 18.296.313	€ 22.130.522	€ 21.894.483
VALORE AGGIUNTO	€ 29.741.009	€ 31.730.930	€ 31.672.768
Costi del personale	€ 30.128.932	€ 29.947.449	€ 30.133.011
MARGINE OPERATIVO LORDO	-€ 387.923	€ 1.783.481	€ 1.539.757
Ammortamenti e accantonamenti	€ 1.150.000	€ 1.205.202	€ 902.802
RISULTATO OPERATIVO	-€ 1.537.923	€ 578.279	€ 636.955
Risultato dell'area accessoria	-€ 344.978	-€ 349.720	-€ 374.433
Risultato dell'area finanziaria (al netto degli oneri finanziari)	€ 1.000	€ 91	€ 149
EBIT NORMALIZZATO	-€ 1.881.901	€ 228.650	€ 262.671
Risultato dell'area straordinaria	€ 0	€ 0	€ 0
EBIT INTEGRALE	-€ 1.881.901	€ 228.650	€ 262.671
Oneri finanziari	€ 80.000	€ 79.249	€ 64.331
RISULTATO LORDO	-€ 1.961.901	€ 149.401	€ 198.340
Imposte sul reddito	€ 0	€ 107.837	€ 96.760
RISULTATO NETTO	-€ 1.961.901	€ 41.564	€ 101.580

Dall'analisi del conto economico riclassificato, si evidenzia, oltre a quanto già detto sui valori assoluti del totale del fatturato e dei costi, l'abbattimento del MOL, a valori negativi, rispetto allo scorso esercizio. Infatti, alla riduzione del fatturato non ha potuto far fronte un corrispondente contenimento di costi evidenziando così, già a livello di margine operativo lordo, un risultato negativo che viene ulteriormente incrementato dagli ammortamenti e accantonamenti, dall'area accessoria (gli Oneri diversi di gestione) ed infine dalla copertura degli Oneri finanziari.

INDICI DI REDDITIVITA'		2020	2019	2018
ROE netto	<i>Risultato netto/Mezzi propri medi</i>	-135,06%	1,22%	3,01%
ROE lordo	<i>Risultato lordo/Mezzi propri medi</i>	-135,06%	4,38%	5,88%
ROI	<i>Risultato operativo/(CIO medio - Passività operative medie)</i>	-48,02%	9,36%	17,59%
ROS	<i>Risultato operativo/ Ricavi di vendite</i>	-3,20%	1,07%	1,19%

Gli indici di redditività evidenziano in maniera significativa il risultato negativo dei margini operativi che, tuttavia, sono compensati dall'incremento degli elementi "successivi" all'Ebit (in particolare ammortamenti), 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							
	2020	2019	2018		2020	2019	2018
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 €
ATTIVO FISSO	€ 2.443.808	€ 1.468.808	€ 1.533.292	MEZZOPROPRI	€ 1.452.615	€ 3.414.516	€ 3.372.954
Immobilizzazioni immateriali	€ 1.066.405	€ 348.405	€ 329.510	Capitale sociale	€ 2.822.250	€ 2.822.250	€ 2.822.250
Immobilizzazioni materiali	€ 1.323.820	€ 1.066.820	€ 1.151.699	Riserve	-€ 1.369.635	€ 592.266	€ 550.704
Immobilizzazioni finanziarie	€ 53.583	€ 53.583	€ 52.083				
				PASSIVITA' CONSOLIDATE	€ 0	€ 0	€ 0
ATTIVO CIRCOLANTE (AC)	€ 19.799.806	€ 26.771.994	€ 22.66.424				
Magazzino	€ 3.519.806	€ 4.823.306	€ 4.728.376				
Liquidità differite	€ 15.680.000	€ 21.330.716	€ 17.272.326	PASSIVITA' CORRENTI	€ 20.790.999	€ 24.826.286	€ 20.816.762
Liquidità immediate	€ 600.000	€ 617.972	€ 655.722				
CAPITALE INVESTITO (CI)	€ 22.243.614	€ 28.240.802	€ 24.189.716	CAPITALE DI FINANZIAMENTO	€ 22.243.614	€ 28.240.802	€ 24.189.716

Dal punto di vista finanziario, l'attivo fisso, o immobilizzato, riporta valori netti in evidente crescita rispetto al 2019 in ragione degli investimenti più elevati, con una riduzione del circolante in ragione della riduzione magazzino e crediti per minore fatturazione; nel Passivo si conferma la rilevante modifica dell'impostazione del rapporto finanziario con Roma Capitale determinatosi nel 2015 che se da una parte riduce notevolmente i volumi di Attività e Passività, dall'altra modifica sensibilmente il rapporto tra mezzi propri ed indebitamento. A questo riguarda si ribadisce l'evidenza di una sottocapitalizzazione della Società tenuto conto del volume d'affari e dei vincoli al ricorso al finanziamento esterno.

STATO PATRIMONIALE FUNZIONALE							
	2020	2019	2018		2020	2019	2018
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 €
CAPITALE INVESTITO OPERATIVO	€ 22.243.614	€ 28.240.802	€ 24.189.716	MEZZI PROPRI	€ 1.452.615	€ 3.414.516	€ 3.372.954
				PASSIVITA' DI FINANZIAMENTO	€ 1.750.000	€ 2.762.813	€ 248.613
IMPIEGHI EXTRA-OPERATIVI	€ 0	€ 0	€ 0				
				PASSIVITA' OPERATIVE	€ 19.040.999	€ 22.063.473	€ 20.568.149
CAPITALE INVESTITO (CI)	€ 22.243.614	€ 28.240.802	€ 24.189.716	CAPITALE DI FINANZIAMENTO	€ 22.243.614	€ 28.240.802	€ 24.189.716

Questo viene reso ancora più evidente nello Stato Patrimoniale funzionale che evidenzia come è variato il volume delle Passività di Finanziamento. Nel 2020 si prevede la sostanziale riduzione dei volumi patrimoniali rispetto al 2019 in ragione dell'atteso rimborso d'imposte (credito Ires per maggior deducibilità Irap) per circa un milione, da corrispondere poi a Roma Capitale in pagamento del dividendo residuo del 2015. Con una ulteriore e contestuale riduzione dei rapporti clienti e fornitori, e del magazzino, questo potrà comportare una riduzione di circa tre milioni dei volumi patrimoniali a causa del minore volume di fatturazione.

INDICATORI DI FINANZIAMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI				2020	2019	2018
Margine primario di struttura	Mezzi propri - Attivo fisso			-€ 991.193	€ 1.945.708	€ 1.839.662
Quoziente primario di struttura	Mezzi propri / Attivo fisso			0,59	2,32	2,20
INDICI SULLA STRUTTURA DEI FINANZIAMENTI				2020	2019	2018
Quoziente di indebitamento complessivo	(Pml + Pc) / Mezzi Propri			14,31	7,3	6,2
Quoziente di indebitamento finanziario	Passività di finanziamento / Mezzi Propri			1,20	0,81	0,07

Gli indici di natura finanziaria confermano quanto sopra indicato, evidenziando la stabilità della struttura del finanziamento della società, pur se risulta incrementato il rapporto tra passività e finanziamenti e mezzi propri, ulteriore conferma della sottocapitalizzazione della Società.

L'Amministratore Unico

Remo Tagliacozzo