



**Bilancio al 31.12.2020**

**Zètema Progetto Cultura srl**  
**Società a socio unico soggetta alla direzione**  
**e coordinamento di Roma Capitale**

Capitale sociale € 2.822.250 i.v.

Sede sociale: Roma, Via Attilio Benigni 59

Registro Imprese di Roma

n.iscr. e c.f. 05625051007

Rea di Roma n. 911475

**Organi sociali**

<b>Amministratore unico</b>	Remo	Tagliacozzo
-----------------------------	------	-------------

**Collegio sindacale**

Presidente	Luca	Provaroni
Sindaco	Alessandra	Trudu
Sindaco	Domenico	Celenza

## Relazione sulla gestione

---

## **RELAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE SULLA GESTIONE DELL'ESERCIZIO 2020**

La presente relazione è a corredo del Bilancio d'esercizio al 31.12.2020

Nel rinviarvi alla nota integrativa per ciò che concerne i chiarimenti dei dati numerici risultanti dallo stato patrimoniale e dal conto economico, in questa sede provvediamo ad illustrarvi il Bilancio di periodo della Società e l'andamento della gestione in conformità a quanto stabilito dall'art. 2428 del codice civile.

Zètema Progetto Cultura srl, costituita nel 1998, è società strumentale di Roma Capitale, socio unico, e soggetta alla direzione ed al controllo da parte di questo.

### **PREMESSA E FINALITA'**

La relazione sulla gestione quale documento allegato del bilancio viene predisposta dall'organo amministrativo nel rispetto dei contenuti minimi prescritti dall'art. 2428 c.c. nonché da quanto previsto dal documento "Relazione sulla Gestione", giugno 2018, predisposto congiuntamente dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (CNDCEC) e Confindustria.

La relazione sulla gestione fornisce un'analisi della situazione della società, dell'andamento e del risultato della gestione, nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti, nonché una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta.

In aggiunta a quanto previsto dalla disposizione citata si forniscono informazioni relative alle operazioni compiute ed ai provvedimenti adottati con riferimento al PSO (PGA e PIP), come previsto dallo Statuto della Società.

### **MISSIONE DELLA SOCIETA'**

Compito di una città come Roma sul piano culturale è condividere le migliori pratiche già consolidate nei territori e basate sulle esperienze di promozione della cultura e di valorizzazione del patrimonio. Indipendentemente dalla diversa struttura istituzionale e dalla ripartizione delle competenze tra il livello nazionale e quello locale, è centrale l'attuazione della sussidiarietà nei rapporti con i cittadini, con le amministrazioni locali, con gli attori culturali e con le organizzazioni della società civile.

Questa consapevolezza è condivisa e solida, risultato recentemente raggiunto anche a livello europeo: è sempre più evidente che la cultura è il quarto pilastro dello sviluppo sostenibile e non si può gestire il processo della qualità dei servizi al cittadino senza tenere conto di queste premesse.

Le strategie adottate sono di lungo periodo ed hanno l'obiettivo di far convergere risorse ed energie verso obiettivi condivisi con i cittadini, e favorire la partecipazione di chi lavora per la cultura, non solo nell'Amministrazione Capitolina. Viene quindi dato impulso alla collaborazione tra Istituzioni, nella costruzione di una rete che collega diversi presidi culturali, in particolare le Biblioteche, in occasione di iniziative che favoriscano una programmazione sinergica e una crescente fruizione dell'offerta da parte dei cittadini. Importante inoltre il rapporto con le Università della Capitale, soggetti portatori di sapere,

competenze, ricerca e innovazione e risorsa essenziale per una politica attiva di sviluppo della creatività.

Roma dispone di un patrimonio culturale che deve tutelare anche per le generazioni future, e deve al contempo saper esprimere la capacità di sviluppare e produrre conoscenza, beni e servizi culturali, puntando soprattutto sui giovani e sui giovani artisti.

Il tema innovazione e ricerca riguarda naturalmente anche la cultura scientifica, che Roma intende mettere in evidenza come propria competenza distintiva, mettendo sempre più a disposizione della popolazione strumenti di interpretazione della vita quotidiana. È importante il fatto che i centri di ricerca nazionali e d'eccellenza abbiano sede a Roma e la capitale annovera tre Università pubbliche, tra cui il più grande ateneo d'Europa, oltre alla numerose università private.

Non va dimenticata infine l'attenzione al cambiamento del profilo socio-demografico della popolazione, la cui vita si allunga e la cui composizione si modifica rapidamente, a fronte delle grandi migrazioni. Le politiche culturali di Roma Capitale colgono la sfida dell'Intercultura anche come un'opportunità di crescita e motore dell'integrazione sociale e delle diverse zone della città.



Già nel corso del 2018 è stato eseguito un *assessment* al fine di valutare le competenze interne all'azienda, la coerenza della struttura organizzativa attuale con i nuovi obiettivi strategici e mappare i macro-processi aziendali ed i relativi sistemi di gestione e informativi.

Dall'analisi e mappatura eseguite è derivata la definizione della nuova macrostruttura, che risponde all'obiettivo di ottimizzare i processi relativi ai servizi offerti a Roma Capitale e, in una futura ottica di mercato, favorire l'efficienza, valorizzare le risorse tramite la formazione e la mobilità interna, l'innovazione digitale per la gestione e lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi.

Inoltre, lo Statuto della società prevede all'art. 4, comma 1 - Oggetto sociale, la possibilità di sviluppare un volume di affari fino al 20% per servizi svolti nei confronti di soggetti terzi

rispetto al socio azionista Roma; è quindi strategicamente rilevante, oltre ad offrire a Roma Capitale un servizio sempre più efficiente ed efficace, posizionarsi nel mercato di riferimento come *player* culturale distintivo e riconosciuto.

La società si adatta ad un contesto che oggi consente di operare anche sul mercato, ridefinendo il proprio posizionamento nel settore della cultura e del turismo, ponendosi anche come un polo aggregatore per tanti soggetti territoriali, non solo istituzionali.

Il fattore centrale è rappresentato dalle risorse umane, a cui si vuol dare centralità nella strategia complessiva di cambiamento.

La nuova mission è orientata al consolidamento dell'Azienda come *player* distintivo e riconosciuto nel mercato di riferimento, secondo le seguenti linee guida:

- efficacia dei risultati in termini di azioni coerenti ed integrate per il raggiungimento degli obiettivi ed efficienza organizzativa in ottica di miglioramento continuo e sostenibile;
- rafforzamento del brand, quale marchio radicato nel territorio, riconosciuto e associato alla creazione di valore per il cliente;
- apertura al mercato in base ad un piano di marketing centrato sul cliente, alla definizione di nuovi target e nuove opportunità svincolate dal contratto di servizio, alla creazione di reti di partnership;
- diffusione di una cultura e di modelli di impresa, in particolare con iniziative a supporto e in collaborazione con il sistema educativo;
- diffusione della cultura dell'innovazione e promozione della consapevolezza dei vantaggi derivanti da un utilizzo più avanzato delle tecnologie e del web;
- rotazione del personale come perno organizzativo indirizzato alla prevenzione della corruzione, formazione continua del personale, piena espressione del potenziale delle risorse umane.

## **CORPORATE GOVERNANCE E ASSETTO SOCIETARIO**

### **Eventi modificativi della governance**

#### *Modifiche allo Statuto di Zètema*

Con deliberazione n. 10 del 6 febbraio 2020 l'Assemblea Capitolina ha deliberato la modifica dei punti 1 e 2 dell'art. 4 dello Statuto di Zètema, inserendo:

#### Art. 4 Punto 1

d) gestione di impianti sportivi per la progettazione, l'organizzazione, lo sviluppo e la promozione di eventi sportivi e culturali anche all'interno degli stessi, secondo le linee guida del Dipartimento Sport e Politiche giovanili;

e) attività di promozione e gestione nel settore della moda attraverso azioni che favoriscano lo studio e lo sviluppo della espressione creativa contemporanea nel settore della Moda sul territorio di Roma Capitale, come ad esempio realizzazione di eventi promozionali, gestione di spazi/laboratori destinati ad attività di ricerca, sperimentazione e di valorizzazione delle capacità artigianali e manifatturiere del territorio;

Inoltre, per una più qualificante realizzazione dei fini statutari, la società potrà esercitare la promozione del settore creativo e della Moda realizzando, laddove le condizioni siano ritenute opportune, un proficuo collegamento con gli altri settori rientranti nell'oggetto sociale.

#### Art. 4 Punto 2

g) organizzare mostre, spettacoli culturali, teatrali, musicali e manifestazioni ed eventi di cultura sportiva, manifestazioni, convegni, congressi ed iniziative, campagne, anche a scopo pubblicitario e promozionale, comunque inerenti ai settori della letteratura, della musica, delle arti figurative, del teatro, della cinematografia, dello spettacolo, delle attività sportive, dell'industria e del commercio, della moda e del costume, anche attraverso la gestione di sale teatrali.

*Adozione procedure anticorruzione e trasparenza*

Prosegue con regolarità l'attività prevenzione della corruzione e della trasparenza, così come viene dato atto nel Piano Triennale, ogni anno aggiornato secondo le indicazioni legislative e le linee guida ANAC.

Nel 2020 è stato adottato il Regolamento per gli incarichi extra istituzionali.

**Gruppo societario**

La società non detiene partecipazioni in società controllate, collegate e altri enti partecipati.

**GESTIONE CARATTERISTICA**

**Contratti di servizio**

I principali servizi offerti con indicazione dei corrispettivi di competenza del triennio fanno riferimento ai due contratti di servizio:

<b>Oggetto</b>	<b>Controparte</b>	<b>Scadenza</b>	<b>Corrispettivi di competenza anno 2021</b>	<b>Corrispettivi di competenza anno 2022</b>
Contratto di affidamento di servizi culturali Roma Capitale	Roma Capitale	31.12.2022	38.440.321	38.407.865
Contratto di affidamento di servizi Istituzione Biblioteche	Istituzione Biblioteche	31.12.2022	2.782.472	2.782.472

I corrispettivi sono al netto dell'IVA.

Contratto di servizi culturali Roma Capitale

Di seguito un quadro sinottico dei servizi resi.

Sovrintendenza Capitolina	Servizi di gestione eventi e siti museali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• servizi di gestione dei siti museali (es. biglietteria)</li> <li>• servizi aggiuntivi alla gestione dei beni e delle attività culturali</li> <li>• organizzazione mostre ed eventi</li> <li>• supporto alla comunicazione e promozione eventi</li> <li>• gestione servizi di didattica</li> <li>• gestione del servizio di call center 060608</li> <li>• interventi di manutenzione preventiva e correttiva, servizi di pulizie</li> <li>• gestione diserbo e manutenzione del verde</li> </ul>	105,3 mln
	Servizi di gestione e valorizzazione patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• servizi di documentazione e catalogazione</li> <li>• supporto tecnico per la conservazione e il patrimonio</li> <li>• valorizzazione di progetti specifici</li> <li>• supporto alle attività tecnico scientifiche</li> </ul>	
Dipartimento Turismo, Formazione professionale e Lavoro	Servizi di promozione delle attività del turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• servizi di promozione turistica e vendita della Roma Pass</li> <li>• servizi di redazione e traduzione (guide turistiche, audioguide)</li> <li>• supporto al fundraising e gestione sponsor</li> <li>• servizi per la gestione del Sistema Turistico Culturale (Tourist Infopoint)</li> <li>• gestione del servizio di call center 060608</li> </ul>	8,6 mln
Gabinetto della Sindaca	Servizi strumentali di assistenza organizzativa grandi eventi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• servizi di promozione e marketing territoriale e eventi di iniziative del Gabinetto della Sindaca</li> </ul>	6 mln
Dipartimento Attività Culturali	Servizi di gestione degli spazi culturali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• servizi di organizzazione di eventi culturali</li> <li>• servizi di specializzazione tecnica dell'Osservatorio Culturale</li> </ul>	5 mln
Dipartimento Sport e Politiche Giovanili	Servizi di comunicazione e promozione iniziative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• servizi di comunicazione e promozione di iniziative del Dipartimento</li> <li>• erogazione del servizio «informa giovani»</li> </ul>	2,7 mln

<b>Dipartimento Servizi Educativi e Scolastici</b>	<b>Servizi funzionali alla gestione delle ludoteche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• servizi di gestione librerie e punti ristoro</li> <li>• servizi di gestione delle ludoteche (biglietteria, didattica)</li> </ul>	0,4 mln
<b>Dipartimento Servizi Delegati</b>	<b>Servizi strumentali di funzionamento operativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• consultazione e gestione Sistema Informatico SITO</li> <li>• consultazione e gestione Archivio Toponomastico</li> </ul>	0,2 mln

Gli obiettivi strategici assegnati da ciascun Dipartimento nel Contratto di Servizio 2020-22:

<b>Struttura</b>	<b>Obiettivo</b>	<b>Macroarea di attività</b>
Sovrintendenza Capitolina	Ottimizzazione, incremento ed efficientamento dei servizi connessi alla gestione museale. Ampliamento dell'offerta di fruizione pubblica di spazi culturali. Programmazione dei servizi culturali e strumentali connessi alla gestione del sistema musei civici e delle aree archeologiche e monumentali. Ottimizzazione della manutenzione ordinaria e della sicurezza del patrimonio culturale.	Servizi strumentali inerenti la visita ai Musei (assistenza in sala, accoglienza, biglietteria e connessi); servizi di supporto gestionale (didattica, call center 060608, vigilanza armata, pulizia, assicurazioni e connessi); manutenzione e servizi manutentivi accessori; servizi di organizzazione mostre ed eventi; servizi di documentazione e catalogazione; servizi di supporto tecnico per la conservazione del patrimonio culturale; servizi di supporto alla comunicazione e promozione; servizi di supporto alle attività tecnico-scientifiche, servizi aggiuntivi alla gestione dei beni e delle attività culturali; servizi di valorizzazione di progetti specifici. Monitoraggio dei livelli quali-quantitativi dei servizi erogati.
Dipartimento Turismo, Formazione Professionale e Lavoro	Valorizzazione del sistema informativo turistico-culturale attraverso lo spostamento di alcune sedi dei Tourist Infopoint in strutture di maggior pregio e centralità urbana, anche con azioni volte alla crescente integrazione del sistema informativo turistico-culturale con le diverse piattaforme della multicanalità (evoluzione del servizio di Call Center 060608; rafforzamento dell'interazione tra il sito <a href="http://www.turismoroma.it">www.turismoroma.it</a> e le	Servizi strumentali alla gestione del Sistema Turistico Culturale (Tourist Infopoint con prestazione dei servizi necessari al funzionamento degli stessi, quali: servizi per Tourist Infopoint aeroportuali, stoccaggio, trasporto e distribuzione di materiali, divise per gli operatori, servizio di trasporto valori, forniture, servizio di teleallarme e sorveglianza, gestione delle utenze, servizio di pulizia e interventi manutentivi collegati alle infrastrutture operative connesse); servizi di supporto gestionale (call center 060608); servizi di redazione e traduzione per il sito web ufficiale <a href="http://www.turismoroma.it">www.turismoroma.it</a> , per gli account sui social network ad esso collegati, per il sito

	<p>piattaforme e-commerce; promozione della Roma Pass attraverso specifiche attività di comunicazione e marketing)</p>	<p>web <a href="http://www.romapass.it">www.romapass.it</a> e per la banca dati 060608; servizi di promozione turistica e Roma Pass; servizi di monitoraggio; servizi aggiuntivi (ristoro e libreria presso il Tourist Infopoint in Via dei Fori Imperiali, vendita di prodotti turistici nei Tourist Infopoint e gestione Roma Pass); servizi di supporto fund raising e gestione sponsor</p>
<p>Dipartimento Servizi Educativi e Scolastici</p>	<p>Implementazione dell'offerta formativa del progetto Ludoteche, anche con riferimento a modelli di sperimentazione didattica partecipata; promozione di percorsi di crescita culturale e sociale dei ragazzi, anche mediante progetti in cooperazione con altre Istituzioni pubbliche</p>	<p>Servizi strumentali alla gestione delle Ludoteche (accoglienza, biglietteria, didattica); servizi di supporto funzionale (manutentivi, vigilanza, comunicazione); servizi aggiuntivi (librerie, ristoro)</p>
<p>Dipartimento Sport e Politiche giovanili</p>	<p>Valorizzazione del Servizio Informagiovani, ampliamento delle campagne di comunicazione e promozione volte a rafforzare e diffondere le iniziative e gli eventi organizzati dal Dipartimento, declinate a seconda delle diverse esigenze.</p>	<p>Servizi strumentali alla erogazione del Servizio Informagiovani (accoglienza, assistenza operativo-informativa); servizi di assistenza manutentiva delle infrastrutture operative, di connettività e connessi; servizi di comunicazione attinenti la promozione sportiva)</p>
<p>Dipartimento Servizi Delegati</p>	<p>Incremento qualitativo dei servizi connessi all'accessibilità ed accoglienza del pubblico, con particolare riferimento ai servizi di consultazione del Sistema Informativo di Toponomastica.</p>	<p>Servizi strumentali di funzionamento operativo (accoglienza, informazioni, assistenza agli sportelli al pubblico, consultazione e gestione del Sistema Informatico S.I.TO., dello Schedario storico e dell'Archivio Toponomastico, gestione documentale)</p>
<p>Gabinetto della Sindaca</p>	<p>Promozione dei "Grandi eventi cittadini con incremento degli standard organizzativi funzionali alla promozione delle politiche di marketing territoriale, di livello nazionale ed internazionale, anche attraverso atti di</p>	<p>Servizi strumentali di assistenza organizzativa generale e specifica per singoli eventi e/o iniziative</p>

	mecenatismo, sponsorizzazioni e partenariato pubblico e privato	
Dipartimento Attività Culturali	Valorizzazione degli spazi culturali di competenza. Organizzazione di eventi istituzionali a carattere culturale. Implementazione della comunicazione informativa sulle progettualità culturali cittadine. Specializzazione tecnica dell'Osservatorio Culturale.	Servizi strumentali di accoglienza, di assistenza informativo-culturale, di supporto alla programmazione, produzione e funzionamento operativo degli spazi culturali, anche con riferimento ai servizi aggiuntivi. Servizi di supporto tecnico-organizzativo e di promozione degli eventi, anche con riferimento a strumenti di sponsorizzazione e di partenariato. Servizi specialistici di supporto rappresentativo di analisi della partecipazione/non partecipazione culturale.

#### *Istituzione Biblioteche*

Di seguito un quadro sinottico dei servizi resi.

<b>Servizi di supporto alle attività del Sistema bibliotecario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>servizi di accoglienza, assistenza all'utenza, front-office e attività culturali</i></li> <li>• <i>servizi di supporto ad attività tecnico - culturali</i></li> <li>• <i>servizi di accoglienza per Casa della Memoria</i></li> </ul>	<i>12,5 mln</i>
<b>Servizio di manutenzione ordinaria degli impianti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>interventi di manutenzione preventiva sugli impianti del sistema biblioteche</i></li> <li>• <i>interventi di manutenzione correttiva sugli impianti del sistema biblioteche</i></li> </ul>	<i>2,1 mln</i>

<p><b>Servizi per l'organizzazione del Festival delle Letterature</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• attività e servizi di produzione artistica (es. incarichi di curatela delle diverse sezioni del festival)</li> <li>• attività di segreteria scientifica</li> <li>• contrattualizzazione autori/artisti previsti nel progetto curatoriale;</li> <li>• attività e servizi di traduzione (interpretariato, traduzione testi per i materiali di comunicazione;</li> <li>• attività e servizi di produzione tecnica (es. allestimenti strutture, personale</li> <li>• consulenze specialistiche (es. incarichi sulla sicurezza, relazione tecnica e di collaudo, relazione impianti e scariche atmosferiche)</li> <li>• attività e servizi di comunicazione e promozione (es. ideazione campagna di promozione)</li> </ul>	<p>1,2 mln</p>
<p><b>Altre prestazioni a supporto dell'organizzazione dei servizi del sistema bibliotecario</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• servizi di supporto alla comunicazione e promozione</li> <li>• servizi di Architettura e Ingegneria</li> <li>• servizi di vigilanza</li> </ul>	<p>0,1 mln 0,1 mln 0,03 mln</p>

Gli obiettivi strategici assegnati che si intendono perseguire sono:

Obiettivo	Macroaree di attività
<p>Supportare e implementare la proposta dei servizi bibliotecari della Capitale;            Affiancare la crescita culturale della città integrandola con quella delle altre istituzioni culturali cittadine;            Accrescere la visibilità e migliorare la fruizione dell'offerta culturale mediante l'ampliamento e l'integrazione dei servizi di informazione, anche implementando l'efficacia della presenza sul web e sui social media;            Incrementare qualitativamente i servizi connessi all'accessibilità e accoglienza del pubblico            Ottimizzare e incrementare l'efficientamento dei servizi manutentivi resi da Zetema;            Razionalizzare la gestione delle risorse umane addette ai servizi tra i diversi spazi, anche mediante l'introduzione di nuove organizzazioni del lavoro e orari di apertura, finalizzata alla massima produttività            Sostenere la continuità del Festival delle Letterature per consolidare la programmazione culturale cittadina implementando la qualità dell'offerta</p>	<p>Servizi strumentali inerenti il supporto alle attività bibliotecarie (accoglienza, servizi di reference, collaborazione per la realizzazione di attività culturali e di promozione della lettura e tecnico culturali)            Servizi di supporto alla comunicazione e promozione            Manutenzione e servizi manutentivi accessori            Servizi di supporto tecnico            Servizi di supporto all'organizzazione di iniziative ed eventi culturali            Servizi di organizzazione e produzione Festival delle Letterature            Servizi di vigilanza e telesorveglianza.</p>

## Gestione rapporti con gli utenti

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 e-mail, Contact Center 060608 e *social network*) e dei libri dei commenti, audit di qualità e monitoraggi.

Zetema ha adottato 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).

Il contratto di affidamento di servizi prevede l'invio di report trimestrali descrittivi delle attività realizzate, dell'andamento economico-finanziario e dei dati numerici in termini di affluenza, evidenziando eventuali criticità per poter individuare possibili soluzioni.

Zètema procede alla verifica della qualità percepita dagli utenti mediante i seguenti strumenti:

- monitoraggi dell'effettivo rispetto degli standard di qualità, in base agli indicatori specifici dei servizi erogati;
- sondaggi periodici (*customer satisfaction*) per verificare il livello di soddisfazione dell'utenza in merito all'offerta proposta;
- gestione dei feedback degli utenti (ricevuti tramite e-mail e Contact Center 060608).

Dal sistema di monitoraggio discende un costante processo di progettazione e applicazione di azioni correttive, che ha l'obiettivo di garantire un continuo miglioramento della prestazione.

### *Monitoraggio customer's satisfaction*

Nel 2020 le indagini svolte come da indicazioni della committenza sono state le seguenti:

N.	OGGETTO
1	Casa Moravia
2	Eventi corporate
3	Evento "La Festa di Roma"
4	Mostra "Luca Signorelli" – Musei Capitolini
5	Mostra "Antonio Canova" - Museo di Roma
6	Mostra "C'era una volta.. Sergio Leone" – Museo dell'Ara Pacis
7	Archivio Storico Capitolino
8	Casa del Cinema
9	Casina di Raffaello – concorso online "Il Giardino nella mia stanza"
10	Technotown - attività online <i>Techno@Home</i>
11	Servizio Informagiovani – attività online
12	Riapertura Sistema <i>Musei in Comune</i> Fase 2 (osservatorio)
13	Casina di Raffello - concorso "Mamma oggi cucino io!"
14	Roma Pass (solo elaborazione)
15	Casina di Raffaello - <i>Centri Estivi e Maratonda Summer Camp</i>
16	Viaggi nell'antica Roma - Foro di Augusto

17	Evento “ <i>Circo Maximo Experience</i> ”
18	Evento “ <i>Il Cosmo al Circo Maximo</i> ”
19	Sistema Musei in Comune (5 Musei Civici)
20	Contact Center 060608
21	Tourist Infopoint
22	Didattica – <i>Patrimonio a Distanza</i> (insegnanti)
23	Analisi del Sentiment Social network <i>MuseiinComune</i>

Per estrapolare i valori medi ottenuti dalle indagini di customer's satisfaction viene utilizzata la sottostante scala di giudizio/valore:

- Molto soddisfatto = 3
- Abbastanza soddisfatto = 2
- Poco soddisfatto = 1
- Per niente soddisfatto = 0

La media standard minima di 2,20 è stata fissata dal Contratto ed è valida a partire dal 2014.

I risultati delle indagini svolte all'interno del Sistema (musei, mostre, didattica ed eventi) vengono pubblicate online ai seguenti link:

- [http://www.museiincomuneroma.it/dicono\\_di\\_noi/customer\\_satisfaction](http://www.museiincomuneroma.it/dicono_di_noi/customer_satisfaction)
- [http://www.zetema.it/luoghi\\_zetema/musei-in-comune](http://www.zetema.it/luoghi_zetema/musei-in-comune)
- [http://www.zetema.it/attivita\\_zetema/mostre](http://www.zetema.it/attivita_zetema/mostre)
- [http://www.zetema.it/attivita\\_zetema/didattica](http://www.zetema.it/attivita_zetema/didattica)
- [http://www.zetema.it/attivita\\_zetema/eventi](http://www.zetema.it/attivita_zetema/eventi)

Per le indagini realizzate per il Servizio di Informazione Turistica e nei vari spazi/eventi del Dipartimento Attività Culturali è possibile consultare:

- [http://www.zetema.it/attivita\\_zetema/turismo](http://www.zetema.it/attivita_zetema/turismo)
- [http://www.zetema.it/luoghi\\_zetema/case-e-luoghi-della-cultura](http://www.zetema.it/luoghi_zetema/case-e-luoghi-della-cultura)

Invece i risultati dell'indagine effettuata per il Servizio Informagiovani sono pubblicati online al link sottostante:

- [http://www.zetema.it/attivita\\_zetema/servizi-per-i-giovani](http://www.zetema.it/attivita_zetema/servizi-per-i-giovani)

Al fine del miglioramento del processo, vengono inoltre gestiti e analizzati reclami e segnalazioni, oltre ai libri di commenti dei musei, e il Sentiment sui Social network di MuseiinComune, Ludoteche, di Casa del Cinema e del Servizio Informagiovani (con circa 10.000 feedback raccolti ed elaborati).

## **INFORMAZIONI RELATIVE ALLE RELAZIONI CON IL PERSONALE**

### **Politiche del personale**

Il CCNL Federculture applicato dalla società è stato rinnovato, sia per la parte economica che per quella normativa, il 12/05/2016 ed ha validità per il triennio 2016-2018.

E' attualmente in fase di rinegoziazione.

- Accordi di secondo livello

Il Contratto integrativo aziendale è stato rinnovato il 2/12/2016 con decorrenza dal 1/1/2017. E' attualmente in fase di rinegoziazione. Sono stati sottoscritti accordi sindacali sul premio di produzione 2020 ed è stato rinnovato l'accordo sul Welfare aziendale.

È stato in seguito sottoscritto uno specifico accordo sindacale per l'erogazione di un incentivo per i lavoratori presenti in servizio durante il periodo di lockdown —tra marzo e maggio 2020 - costituito dalla redistribuzione del 60% del premio 2020 e del risparmio legato alla scelta dei servizi welfare per il premio erogato nel 2019.

- Piano di formazione

La formazione si pone come leva di sviluppo dell'organizzazione al fine di allineare struttura e competenze ai bisogni emergenti.

L'Azienda, dal 2019 ad oggi, ha introdotto un sistema di formazione continuo che ha visto triplicare il valore medio annuo di ore erogate per dipendente.

In linea con i principi delle learning organization, l'impresa si è dotata di un'unità organizzativa che supporta tutta l'Azienda nella mappatura delle competenze e nella definizione ed implementazione di percorsi di training individuali e/o di gruppo.

I piani di formazione, progettati internamente e finanziati nella loro totalità attraverso il ricorso ai fondi interprofessionali, si focalizzano sulla promozione delle capacità professionali, dei comportamenti organizzativi e sulla maggiore conoscenza dell'Azienda attraverso l'attivazione di una Academy interna.

L'obiettivo è promuovere lo sviluppo delle persone attraverso percorsi di formazione orientati a incrementare conoscenze, competenze, senso di appartenenza e benessere organizzativo.

Si tratta dell'attivazione di un percorso di lungo periodo che restituisce il valore centrale della formazione all'interno della vita professionale del dipendente come elemento strategico di costruzione di valore per la persona e per l'intera organizzazione.

Quello che emerge dall'interrelazione dei dati sopra riportati è l'accelerazione del cambiamento. In contesti VUCA – volatili, incerti e in continua evoluzione – dove il fattore pandemia richiede di ristrutturare processi servizi ed attività, con impatto notevole sulla modalità di gestione dei team, è fattore chiave di successo investire nello sviluppo del personale. La formazione erogata nel 2019 e 2020 sulle soft e hard skills – attraverso corsi di project management, coaching essenziale, team building, formazione formatori, comunicazione, inglese, valutazione dei collaboratori, leadership, ecc – ha iniziato a lavorare produttivamente su questi aspetti ma diviene ora strategico accelerare per dotare l'impresa di competenze sufficienti per affrontare il nuovo contesto. In termini concreti, il cambiamento diviene da prospettiva individuale necessità organizzativa per permettere all'impresa di mantenere il suo ruolo nel mercato.

Il 2021 vedrà l'impresa, in linea con il raggiungimento degli obiettivi di business, impegnata principalmente nello sviluppo delle competenze digitali del personale e nella promozione di un nuovo modello di leadership nel management, entrambi fattori chiave di successo per la costruzione di valore.

La suddetta formazione sarà affiancata dal costante addestramento del personale in linea con le revisioni di processi, attività e procedure nonché dalla formazione obbligatoria sulla sicurezza e sulle altre materie soggette a vincoli normativi.

Nel dettaglio gli obiettivi che si intendono realizzare si possono declinare su un duplice livello:

1) **A livello individuale:**

-Promuovere il know how specialistico di ruolo per agire nel contesto con rinnovata competitività;

- Sviluppare i comportamenti distintivi di ruolo, secondo un approccio che riconosca il valore delle emozioni per la promozione delle performance;

- Promuovere il valore della flessibilità e della condivisione come fattore per il raggiungimento degli obiettivi;
- Sviluppare percorsi di miglioramento virtuoso fondato sulla promozione del potenziale e incremento della motivazione;
- Valorizzare un approccio gestionale fondato sulla comunicazione e sull'ascolto attivo;
- Condurre i singoli verso stili di negoziazione, collaborazione e leadership efficace;
- Promuovere un percorso di analisi e valorizzazione del sé in ottica di autoefficacia;
- Sviluppare il potenziale umano in una direzione che prescindia dall'ambito professionale in termini di benessere;
- Rendere la formazione un elemento costante della vita professionale in ottica di life long learning.

## 2) **A livello di Azienda:**

- Diffondere i comportamenti distintivi definiti dal nuovo modello delle competenze aziendali;
- Costruire un management in grado di gestire emozionalmente il proprio team verso il raggiungimento degli obiettivi;
- Consolidare un approccio al lavoro fondato sull'attenzione alla qualità e al miglioramento continuo;
- Promuovere un modello gestionale in grado di governare le novità introdotte dal passaggio progressivo allo smart-working;
- Costruire una nuova cultura organizzativa fondata sulla fiducia;
- Sviluppare le competenze per essere leader nel processo di cambiamento aziendale;
- Consolidare Zètema come learning organization.

L'obiettivo di sintesi è consolidare il modello di cambiamento introdotto fornendo le conoscenze e le competenze necessarie al fine di sostituire le logiche strettamente gerarchiche con flussi di comunicazione circolare, valorizzando il know how presente e sviluppando i potenziali inespressi.

I corsi sono erogati sia da società di formazione specializzate, per quanto concerne soft e hard skills, che da personale interno per quanto concerne tutta la parte di conoscenza del contesto aziendale (la Academy Zètema) in relazione alle specifiche tematiche. Tutta l'attività di analisi di contesto, identificazione dei fabbisogni, progettazione e monitoraggio degli esiti è sempre condotta internamente da personale specializzato.

## **Forza Lavoro**

Al 31.12.2020 il personale in forza è di 794 unità tutte a tempo indeterminato.

Rispetto al 31 dicembre 2019 si è registrata una diminuzione netta di 6 unità. Non sono previsti rapporti a tempo determinato.

Gli incrementi derivano dall'assunzione di 10 addetti alla Custodia a partire dal mese di ottobre per il servizio della "Sala Regia" selezionati per scorrimento delle graduatorie. Queste assunzioni sono state effettuate previa nulla osta da parte dell'Amministrazione Capitolina con DGC n.154 del 31/07/2020.

Organico Società - consuntivo al 31/12/2020								
	n. dipendenti a tempo indeterminato al 31/12/2019	n. dipendenti a tempo determinato al 31/12/2019	Totale unità al 31/12/2019	Costo al 31/12/2019 (in migliaia di €)	N. dipendenti usciti al 31/12/2020	Assunzioni 2020	Organico al 31/12/2020	Costo al 31/12/2020 (in migliaia di €)
custodi	188	0	188		4	10	194	
impiegati	581	0	581		11	0	570	
quadri	17	0	17		1	0	16	
dirigenti	14	0	14		0	0	14	
<b>Totali</b>	<b>800</b>	<b>0</b>	<b>800</b>	<b>29.947</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>794</b>	<b>28.851</b>

Composizione	2018	2019	2020	Budget 2021
Retribuzioni personale dipendente	19.732.303	19.461.519	19.040.807	19.462.568
Straordinari	462.670	509.903	344.838	410.937
Festività	141.197	204.926	134.314	210.188
Indennità varie	1.550.108	1.611.732	1.428.891	1.634.693

Tempo indeterminato (Art. 3, c. 5 D.L. n.90/2014)	Cessazioni esercizio 2019 (limite 100%)	Importo assunzioni 2020	Assunzioni esercizio (n)	Scostamento (%)
	578.200	430.000	10	-25,63%
Contenimento Spese del Personale (Art. 1, commi 557 e 557 quater L. n.296/2006, art. 3 c. 5 bis D.L. n. 90/2014)	Valore Medio triennio 2011-13	Programmazione fabbisogni triennio (n+2)	Scostamento (%)	
	34.915.000	32.179.000	-7,84%	
Lavoro Flessibile (Art. 9, c. 28, D.L. n.78/2010, modificato dall'art. 11 del D.L. n.90/2014)	Spesa 2009	Esercizio (n)	Scostamento (%)	
	3.860.374	10.204	0,26%	
Contenimento degli oneri contrattuali attraverso l'applicazione delle disposizioni contenute nell'art. 1, comma 452 della Legge 147/2013	Data ultimo rinnovo	Scadenza dell'accordo		
	12/05/2016	31/12/2018		
Assunzioni effettuate dopo il 30/09/20	N. di assunzioni			
	10			

## ANDAMENTO GENERALE E SCENARIO DI MERCATO

### Contesto socio economico e giuridico

Dal 2005 Zètema Progetto Cultura è società *in-house* di Roma Capitale in quanto partecipata al 100% dall'ente locale Roma Capitale ed in possesso di tutti i requisiti richiesti dalla normativa nazionale ed europea.

Dal settembre 2011 Zètema è stata inquadrata quale "società strumentale" di Roma Capitale ai sensi dell'art.13 del d.l. n. 223/2006, (decreto Bersani) convertito dalla legge n. 248/2006.

L'ambito di operatività di Zètema è oggi limitato e circoscritto allo svolgimento di attività in favore dell'ente locale Roma Capitale.

Roma Capitale esercita nei confronti di Zètema Progetto Cultura S.r.l. una stringente attività di supervisione, indirizzo e controllo, analoga a quella che esercita sui propri servizi, grazie agli strumenti che attengono alla configurazione degli assetti proprietari e di governo della società e mediante lo strumento del Contratto di affidamento di Servizi.

#### D.L. n. 112/2008 – L. n. 133/2008

Con delibera n. 58 del 6 marzo 2015 la Giunta Capitolina ha confermato l'assimilazione dell'ente strumentale all'ente locale per quanto riguarda le procedure di acquisizione di beni e servizi ai sensi dell'art. 18, comma 2-bis del D.L. n. 112/2008 (raccomandando il ricorso alla Centrale degli acquisti ed a Consip) e formulato l'obiettivo, a partire dal 2015, della riduzione del rapporto costo del personale/spese correnti.

Il processo di acquisto di lavori, beni e servizi della società è coerente con le disposizioni normative nazionali e comunitarie vigenti in materia di contratti pubblici. Provvedimenti, criteri e modalità per il reclutamento del personale e per il conferimento degli incarichi vengono eseguiti nel rispetto dei principi di cui al comma 3 dell'articolo 35 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

#### D.L. n. 95/2012 convertito dalla L. 7 agosto 2012, n. 135

La L. 7 agosto 2012, n. 135 (c.d. legge sulla "spending review") ha confermato disposizioni mirate al contenimento della spesa pubblica, con particolare riguardo a costi del personale, compensi di amministratori esecutivi, spese generali e affidamenti diretti. Tutti i parametri sono rispettati fin dalla fine del 2014.

#### Adempimenti in materia di anticorruzione e trasparenza

Con la legge 190/2012 recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" e con il D.Lgs. 33/2013, così come modificato dal D. Lgs. 97/2016, recante "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni", è stato avviato un importante processo finalizzato a promuovere la cultura della legalità, ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione e un contesto sfavorevole alla loro realizzazione.

Zètema Progetto Cultura S.r.l. con l'adozione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, ha ottemperato a quanto disposto dalla L. 190/2012 e dal D.Lgs. 33/2013, avendo particolare riguardo a quanto indicato nei Piani Nazionali Anticorruzione.

In particolare nel Piano Nazionale Anticorruzione del 2019 l'ANAC ha ribadito che le società di diritto privato in controllo pubblico che sono dotate del Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/01, al fine di evitare inutili ridondanze e in una logica di coordinamento delle misure e di semplificazione degli adempimenti, integrano il Modello di Organizzazione e Gestione ex D.Lgs. n. 231/01 con misure idonee a prevenire anche i fenomeni di corruzione e di illegalità all'interno delle società in coerenza con le finalità della L. 190/2012.

Roma Capitale ha trasmesso direttive alle proprie società partecipate dando indicazioni di procedere secondo le prescrizioni dell'ANAC e quindi ha richiesto l'integrazione dei Modelli Organizzativi di cui al D.Lgs. 231/01 con il Piano di Prevenzione della Corruzione prevedendo l'estensione a tutte le fattispecie di reato previste dalla L. 190/2012 e in coerenza con le indicazioni delineate nel PNA.

In tal senso Zètema ha ritenuto di mantenere distinti i due documenti e di elaborare il PTPCT in coordinamento con i contenuti del Modello 231/01, di cui ne costituisce parte integrante, predisponendo gli strumenti organizzativi per un'azione sinergica assicurata dal coordinamento operativo tra l'Organismo di Vigilanza 231/01 e il RPCT della Società.

L'ANAC inoltre ha approvato, con determinazione n. 1134 dell'8 novembre 2017, le "Nuove linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte della società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici" dove viene ribadito che le politiche di prevenzione della corruzione e della trasparenza non riguardano soltanto la repressione degli illeciti penali, ma anche quelle situazioni in cui si evidenzia un malfunzionamento dell'amministrazione pubblica e quindi una non corretta organizzazione dei processi che regolano la struttura organizzativa e le relative decisioni messe in atto che fanno prevalere gli interessi privati rispetto al corretto operare dell'interesse pubblico.

Il Piano di Prevenzione della Corruzione adottato da Zètema è stato preceduto da una analisi preliminare effettuata sull'organizzazione, sulle sue regole e sulle sue prassi di funzionamento in termini di probabile esposizione al fenomeno corruttivo con una specifica analisi e mappatura dei presupposti rischi rilevati attraverso:

- l'acquisizione delle conoscenze del contesto ambientale in cui vengono espletate le attività gestite dalla società anche in relazione ai portatori di interessi diffusi esterni che possono eventualmente favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi;
- l'analisi dettagliata dei processi decisionali e dell'organizzazione anche in raccordo con altri strumenti di controllo e di programmazione strategico-gestionale già adottati dalla società, come, ad esempio, il Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/01 e il Piano Gestionale Aziendale;
- l'individuazione delle attività a più elevato rischio di corruzione di cui all'articolo 1 comma 16 della L. 190/12.

Le attività di monitoraggio sui rischi individuati sul PTPCT hanno riguardato il progressivo raggiungimento degli obiettivi previsti e sono state svolte con il coinvolgimento dei Referenti che, nei rispettivi ambiti di competenza, hanno segnalato eventuali scostamenti rispetto alle attività individuate nel Piano e le proposte di nuove e specifiche azioni da programmare per il raggiungimento dei risultati attesi.

Nel PTPCT vengono riportati gli esiti della verifica sull'attuazione delle misure che sono periodicamente sottoposte a monitoraggio, quali ad esempio il monitoraggio sul conflitto di interesse, i cui risultati sono riassunti anche nella relazione annuale del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza predisposta secondo le indicazioni dell'ANAC e pubblicata nella sezione Amministrazione Trasparente.

In ottemperanza a quanto indicato nel PNA 2016, il Programma per la trasparenza e l'integrità è stato sostituito da una specifica sezione nel PTPC che contempla le soluzioni organizzative, oggetto di una specifica procedura, idonee ad assicurare l'adempimento degli obblighi di pubblicazione di dati e informazioni previsti dalla normativa vigente. In essa sono anche chiaramente identificati i responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei dati, dei documenti e delle informazioni. I dati sono pubblicati con le modalità e i tempi indicati nell'Allegato 2 di cui alla Determinazione ANAC n. 1134 del 08/11/2017 "Elenco degli obblighi di pubblicazione" e sono sottoposti a monitoraggio mensile.

Zètema ha assegnato un ruolo preminente alla formazione dei dipendenti in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza, rappresentando la stessa uno degli strumenti strategici aziendali per prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione, oltre che un mezzo per promuovere e trasmettere la cultura della legalità.

A tal fine è stata creata all'interno del Programma formativo annuale un'apposita sezione dedicata all'anticorruzione, i cui contenuti sono proposti dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

Una delle principali novità introdotte nel D.Lgs. n. 97 del 2016 in materia di trasparenza ha riguardato il nuovo diritto di accesso civico generalizzato di cui agli artt. 5 e 5bis d.lgs. 33/13 dove viene introdotto l'istituto dell'accesso civico generalizzato finalizzato a favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche e di promuovere la partecipazione al dibattito pubblico; il nuovo accesso civico viene, dunque, considerato uno strumento di tutela dei diritti dei cittadini e di promozione della partecipazione degli interessati all'attività amministrativa.

Pertanto Zètema si è dotata di uno specifico regolamento per l'accesso civico generalizzato che si aggiunge alle altre forme di accesso già attuate dalla nostra Società, quali l'accesso civico semplice, di cui all'art. 5 co. 1 del D.lgs. 33/13, e l'accesso documentale (ex accesso agli atti) di cui alla L. 241/90.

Il Registro degli Accessi è pubblicato nella sezione "Amministrazione Trasparente", sottosezione "Altri contenuti/accesso civico" del sito istituzionale.

In recepimento della normativa relativa al c.d. "Whistleblowing", Zètema ha adottato, nel rispetto delle linee guida di Roma Capitale, una Procedura per la tutela del dipendente che denuncia o segnala illeciti e irregolarità che prevede misure specifiche di tutela, imparzialità e riservatezza del lavoratore che, venuto a conoscenza di situazione illecite nell'esercizio delle sue funzioni, ne denuncia la pericolosità sociale nell'interesse pubblico generale.

#### TU in materia di società a partecipazione pubblica

Con l'Art. 18 della legge n. 124 del 7 agosto 2015 (la c.d. "Legge Madia" di riforma della PA), il Governo è stato delegato dal Parlamento ad intervenire sulla disciplina delle partecipazioni societarie delle amministrazioni pubbliche, al fine di assicurare la chiarezza delle regole e la semplificazione normativa, promuovendo un coordinamento della disciplina nazionale in materia di "in-house" con quella europea e, in particolare, con le disposizioni dettate dalla direttiva europea 2014/24/UE del 26 febbraio 2014, in tema di appalti pubblici.

Il Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n. 175 "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica", emanato in attuazione della suddetta legge delega, individua i tipi di società in cui è ammessa la partecipazione pubblica: società per azioni e società a responsabilità limitata.

Lo Statuto della società ha recepito le previsioni della suddetta normativa, che nel caso di Zètema riguardano: l'introduzione della figura di Amministratore Unico; l'impossibilità di far parte del Consiglio da parte di dipendenti dell'Amministrazione proprietaria; la previsione che almeno l'ottanta per cento delle attività siano effettuate nello svolgimento dei compiti affidati da Roma Capitale e che la produzione ulteriore rispetto a quella prevalente sia consentita solo a condizione che la stessa permetta di conseguire economie di scala o altri guadagni di efficienza produttiva nell'esercizio dell'attività principale della società.

#### Codice dei Contratti pubblici

Zètema Progetto Cultura s.r.l., in quanto società strumentale del Comune di Roma, partecipata al 100% dall'Amministrazione Capitolina, nell'affidamento dei contratti pubblici di servizi, forniture e lavori, agisce nel rispetto delle norme del D.Lgs. 50/2016 e s.m.i. recante il Codice dei contratti pubblici, del relativo Regolamento di attuazione di cui al DPR 207/2010, nella parte ancora applicabile, delle altre norme nazionali e regionali compatibili, nonché del proprio Regolamento interno appalti e sponsorizzazioni, redatto in conformità delle predette disposizioni.

Con delibera del Consiglio di Amministrazione, assunta in data 23 novembre 2015, Zètema, allo scopo di garantire la massima partecipazione alle proprie procedure di gara, ha apportato un'importante modifica al proprio Regolamento in materia di procedure in economia mediante cottimo fiduciario e servizi attinenti all'architettura e all'ingegneria, stabilendo che, al fine di consentire la partecipazione a tutti gli operatori economici

interessati ed iscritti all'Albo Fornitori di Zètema, la lettera di invito e la documentazione ad essa allegata, contestualmente alla spedizione agli operatori invitati, siano pubblicate sul profilo di committente di Zètema. In tal modo gli operatori economici interessati che, al momento della scadenza del termine per la presentazione delle offerte, siano regolarmente iscritti all'Albo Fornitori di Zètema e siano in possesso dei requisiti previsti nella lettera di invito, potranno, anche se non direttamente invitati, presentare la loro offerta entro il termine perentorio fissato nell'invito stesso.

A decorrere dal mese di ottobre 2018, nel rispetto di quanto previsto dagli art. 40 e 52 del D.Lgs. 50/2016, Zètema si è dotata di una propria piattaforma telematica di e-procurement per l'espletamento e la gestione delle proprie procedure ad evidenza pubblica, con lo scopo di assicurare lo scambio di comunicazioni ed informazioni nell'ambito delle procedure di affidamento attraverso mezzi di comunicazione elettronici, garantendo nel contempo l'integrità dei dati e la riservatezza delle offerte.

#### Regolamento UE 2016/679

Nel 2018 è stata data attuazione a quanto previsto dal Regolamento (UE) 2016/679 c.d. GDPR (General Data Protection Regulation), relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali.

### **Trend consumo beni culturali**

La pandemia di COVID-19 ha causato effetti molto gravi sull'economia romana, i cui effetti nel medio e lungo termine potranno essere concretamente valutati solo quando la diffusione dei vaccini, attualmente in fase di avanzata sperimentazione, sarà tale da avere coperto gran parte della popolazione mondiale. In particolar modo, nell'ambito dell'economia cittadina, si registrano due "epicentri" in cui la pandemia ha causato i maggiori danni.

Il primo, settoriale, è quello che riguarda tutte le attività che hanno a che fare con il turismo e l'industria dei meeting e degli eventi, che rappresenta circa il 15% del PIL capitolino. **La sofferenza maggiore riguarda ovviamente la ricettività alberghiera (-78% di arrivi e presenze nei primi 10 mesi dell'anno, -84% per quanto riguarda il turismo internazionale), con circa il 90% delle strutture chiuse sin dal lockdown di marzo/maggio 2020 e con occupazione di camere intorno al 15% per quelle rimaste aperte. Ma è tutto l'indotto del settore a soffrire enormemente della situazione:** non solo quello più immediato (ristorazione, trasporti, servizi di guida, attività culturali e museali), ma anche quello meno evidente ma essenziale all'attività ricettiva come le lavanderie industriali, le attività di fornitura e manutenzione di arredi e impianti, tutti i servizi legati alla promozione delle strutture.

Il secondo è un epicentro geografico: infatti è **il centro storico della città di Roma a soffrire maggiormente** di questa pressoché totale scomparsa del turismo, soprattutto internazionale. Alla sofferenza del settore ricettivo e del suo vasto indotto, infatti, si somma la profondissima crisi delle attività commerciali presenti nel centro storico romano, che vedevano nei turisti la migliore clientela e quindi la principale fonte di reddito. Questo vale non solo per tutte le attività che vengono definite, con accezione negativa spesso meritata, come "turistiche", ma soprattutto per tutte le attività artigianali, spesso di altissimo livello, che vivono essenzialmente di quella clientela turistica internazionale che cerca prodotti ed esperienze di grande qualità.

A Roma questi due fattori si sono quasi totalmente sovrapposti, generando una situazione impossibile da immaginare appena 12 mesi fa.

L'impatto è stato molto forte, ovviamente anche nelle attività di Zètema. Oltre alla drastica riduzione di presenze di visitatori stranieri nei musei civici e presso i Tourist Infopoint della città, si registra il pressoché totale azzeramento delle vendite della card turistica Roma Pass, prodotta e distribuita da Zètema stessa.

L'emergenza ha certamente stimolato a creare nuove e diverse modalità di accesso al patrimonio culturale, sviluppando modelli di creazione, produzione e consumo più sostenibili e accessibili con modalità diverse, di cui si potrà fare tesoro.

La nascita, all'interno di Zètema, della Business Unit con funzioni di DMO (Destination Management Organization) della città ha rappresentato un primo importante passo di reazione e di raccordo tra gli stakeholder cittadini del settore turismo, per programmare da subito le attività di promozione e comunicazione che serviranno a mantenere vivo l'interesse nella città e a stimolare la domanda turistica dei target che per primi riprenderanno a viaggiare quando la situazione pandemica inizierà a regredire (turismo di lusso, turisti italiani e dei paesi confinanti, meeting industry), auspicabilmente dal secondo semestre del 2021.

## **Benchmark**

Diversamente dalle altre partecipate capitoline, per la particolare categoria merceologica Zètema non ha una vera e propria arena competitiva. Molteplici i motivi. Innanzitutto non ci sono omologhi che combinino taglia aziendale, natura giuridica e varietà dei servizi resi. Inoltre il segmento di mercato - i servizi culturali e turistici - non ha una domanda/offerta così standardizzata.

Sotto il profilo endogeno, Zètema è una società di diritto privato ma di proprietà pubblica che con un organico di circa 800 persone svolge attività di gestione a 360° del patrimonio culturale e di servizi turistici alle persone e alle imprese. L'unico omologo italiano è Ales, l'in-house del Mibact, che però già per la separatezza del dicastero di appartenenza dalle politiche turistiche (se non per un paio di legislature oltre quella in corso) ha una totale concentrazione sul patrimonio culturale e non sul turismo, oltre a mancare di tutta la parte grandi eventi, biblioteche e gestione carte di promozione.

## **FATTI DI RILIEVO DELL'ESERCIZIO**

Le attività svolte nel 2020 sono state fortemente condizionate dall'emergenza sanitaria. L'emergenza ha accelerato il processo di informatizzazione e l'adozione di modalità di lavoro in alternanza che favoriscono il life-work balance e il benessere delle persone.

L'adozione di soluzioni tecnologiche come un nuovo centralino VOIP per il call center 060608 e la fornitura di VPN hanno consentito lo svolgimento del lavoro da remoto, anche per le figure professionali di norma in servizio in sede.

Sul lato front office, la normativa inerente l'emergenza Covid-19, pur confermando la indifferibilità del servizio culturale di tutela e vigilanza (l. 83/2000), ha imposto la chiusura al pubblico di musei, mostre e luoghi di cultura, e la sospensione di alcuni interventi di manutenzione. Sono pertanto rimasti attivi, in presenza e in agile, presso musei, biblioteche, ludoteche e servizi per i giovani, i servizi di assistenza in sala, vigilanza, manutenzioni, pulizie e sanificazioni, front office biblioteche e conservazione.

Eccellenti i risultati nella comunicazione sul web e sui social, nelle attività innovative con fruizione non in presenza (visite didattiche, virtual tour, orientamento per i giovani, concorsi per bambini, ...). Nel corso del 2020 la Società ha dato seguito alle attività di pubblicazione

di tutte le pagine e i profili, secondo le indicazioni condivise con il cliente e implementando piani editoriali che hanno richiesto attività ordinarie, ma anche e soprattutto "eccezionali" a seguito delle particolari condizioni dettate dalla pandemia Covid 19. Ciò ha richiesto un cambio di strategia mai verificatosi in precedenza, che ha trasformato la fruizione museale e culturale in genere da un'esperienza in prima persona a un'esperienza di contenuti principalmente online, veicolati, promossi e proposti in maniera massiccia sui singoli social, secondo le specificità tipiche dei social stessi e in linea con le linee programmatiche di ciascun cliente di riferimento. Zètema ha dunque sia supportato la realizzazione di nuovi contenuti secondo le nuove esigenze, sia prodotto materiali originali, facendosi promotrice e veicolo di un cambiamento che potremmo definire epocale in quanto appunto inedito.

Importante nel settore didattica la realizzazione del progetto P.A.D. (Patrimonio a Distanza), progetto nato e sviluppato in relazione all'emergenza sanitaria per continuare ad offrire una lettura innovativa del Patrimonio dei Beni Culturali di Roma Capitale. Sul sito scuole.museiincomuneroma.it si è registrato un notevole picco di visite nei mesi di novembre e dicembre pari a + 46% utenti rispetto 2019. In risposta ad un calo generalizzato della domanda, Zètema ha lanciato con successo l'offerta di Tour Virtuali che hanno avuto un notevole successo ed incremento di visite, perché ha rappresentato una maniera alternativa per vivere (o rivivere) i musei chiusi durante il lockdown. In particolare il tour virtuale dei Musei Capitolini ha avuto un incremento del 1145 %, a seguire i Mercati con il +1107%, il Museo Napoleonico con il +680%, l'Ara Pacis con il +396% e il Casino Nobile di Villa Torlonia con l'incremento del +331%.

Le attività che afferiscono all'Area Facility management hanno avuto un grande incremento, cogliendo l'opportunità di effettuare interventi a museo chiuso che si sarebbero potuti effettuare solo superando notevoli ostacoli logistici ed organizzativi. Allo stesso modo si è operato nel settore diserbo e gestione del verde. A fronte della disponibilità di personale di Zètema e delle imprese fornitrici ad operare anche in periodo di lockdown sono state conseguite notevoli economie di scala.

A seguito dell'emergenza COVID-19 Zètema si è immediatamente attivata per implementare la modalità di lavoro Agile tra i dipendenti, in alternanza con una importante pianificazione di formazione a distanza sulla piattaforma Moodle.

L'imponente programma di formazione in FAD ha portato nel 2020 all'erogazione di oltre 25.000 ore.

<b>Attività</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Delta %</b>
Visite didattiche a distanza	0	146	100%
Biglietti venduti call center	14.796	65.290	341%
Virtual Tour	20.945	167.461	700%
Metriche social	874.459	956.008	9%
Ore formazione	9.526	25.000	162%
Fatturato interventi manutenzione	1.230.488	2.431.804	98%
Fatturato interventi diserbo e verde	291.687	786.590	170%

Sul fronte della digitalizzazione, nel 2020 è stato avviato il progetto di ottimizzazione della gestione dei processi e dei procedimenti amministrativi attraverso la dematerializzazione e la gestione digitale dei documenti. Obiettivo principale del

progetto: verificare l'adeguatezza dei processi documentali adottati rispetto alle norme vigenti in materia, con particolare attenzione agli ambiti del protocollo informatico, della gestione della posta elettronica certificata, delle firme elettroniche e della conservazione digitale (anche con evidenti positivi effetti sugli spazi destinati ad archivio cartaceo).

Infine, con la identificazione nei processi della attività di progettazione e R&D, è stato attivato un meccanismo virtuoso di crescita e condivisione di know-how, anche al fine di generare un margine di credito di imposta.

## INFORMAZIONI STATUTARIE SULLO STATO DI ATTUAZIONE DEL PIANO STRATEGICO OPERATIVO

Nel prospetto sono riepilogate le principali voci che riassumono l'andamento dell'esercizio e le prospettive future indicate nel PIP per le annualità 2021 e 2022; sugli scostamenti principali dell'anno 2020 rispetto al Budget si è già detto in altre parti della presente relazione.

<b>Conto economico €/000</b>	<b>2020</b>	<b>PGA 2020</b>	<b>Variazione</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>45.798</b>	<b>46.626</b>	- <b>828</b>	<b>51.975</b>	<b>60.645</b>
<i>Ricavi da contratto di servizio</i>	41.069	42.194	- 1.125	44.005	45.634
<i>Altri ricavi e proventi</i>	556	389	167	2.520	7.025
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>44.883</b>	<b>46.810</b>	- <b>1.927</b>	<b>50.853</b>	<b>59.502</b>
<i>Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci</i>	748	1.016	- 268	2.654	5.394
<i>Per servizi</i>	13.834	15.163	- 1.329	16.334	18.770
<i>Per godimento beni di terzi</i>	1.107	1.232	- 125	1.736	1.747
<i>Per il personale</i>	28.851	29.057	- 206	29.777	33.240
<i>Oneri diversi di gestione</i>	343	342	1	352	351
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO</b>	<b>915</b>	- <b>184</b>	<b>1.099</b>	<b>1.122</b>	<b>1.143</b>
<i>Ammortamenti e svalutazioni</i>	812	870	- 58	950	950
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>103</b>	- <b>1.054</b>	<b>1.157</b>	<b>172</b>	<b>193</b>
<i>Gestione finanziaria</i>	- 54	- 79	25	40	- 59
<b>RISULTATO ANTE IMPOSTE</b>	<b>49</b>	- <b>1.133</b>	<b>1.182</b>	<b>212</b>	<b>134</b>
<i>Imposte</i>	- 18	-	18	- 150	- 100
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>31</b>	- <b>1.133</b>	<b>1.164</b>	<b>62</b>	<b>34</b>

## ANALISI DELL'ANDAMENTO ECONOMICO E DELLA SITUAZIONE PATRIMONIALE

Conto economico riclassificato

	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>Differenze</b>
<b>Ricavi Operativi</b>	<b>45.797,89</b>	<b>53.861,45</b>	<b>(8.063,56)</b>
<b>Costi variabili</b>			
Merci materiali	747,93	8.285,76	(7.537,82)
Lavorazioni esterne	12.821,43	11.653,57	1.167,86
<b>Totale costi variabili</b>	<b>13.569,37</b>	<b>19.939,32</b>	<b>(6.369,96)</b>
<b>Margine lordo di contribuzione</b>	<b>32.228,52</b>	<b>33.922,13</b>	<b>(1.693,60)</b>
<b>Costi fissi</b>			
Personale dipendente	28.851,42	29.947,44	(1.096,02)
Spese commerciali	-	-	-
Ricerca e sviluppo	-	-	-
Spese generali ed amministrative	2.608,00	3.123,78	(515,78)
<b>Totale costi fissi</b>	<b>31.459,42</b>	<b>33.071,22</b>	<b>(1.611,80)</b>
<b>Margine operartivo lordo (EBITDA)</b>	<b>769,11</b>	<b>850,91</b>	<b>(81,80)</b>
Ammortamenti	667,31	782,35	(115,04)
<b>Margine operartivo netto (EBIT)</b>	<b>101,80</b>	<b>68,56</b>	<b>33,24</b>
<b>Proventi ed oneri finanziari</b>			
Proventi	0,15	0,09	0,06
Oneri	(53,44)	(79,25)	25,81
<b>Saldo</b>	<b>(53,29)</b>	<b>(79,16)</b>	<b>25,87</b>
<b>Reddito prima delle imposte</b>	<b>48,51</b>	<b>(10,60)</b>	<b>59,11</b>
Imposte sul reddito	(17,26)	(107,84)	90,58
<b>Risultato netto</b>	<b>31,25</b>	<b>(118,44)</b>	<b>149,68</b>

## Riclassificazione Stato Patrimoniale

Stato patrimoniale	<b>2020</b>	%	<b>2019</b>	%	<b>Differenze</b>
<b>Attivo</b>					
Immobilizzazioni Permanenti	1.097,58	5,11	1.468,81	5,2	(371,23)
Immobilizzazioni temporanee	6.182,70	28,80	4.704,81	16,7	1.477,89
Realizzabile	11.967,14	55,74	21.449,22	76,0	(9.482,08)
Disponibile	2.223,31	10,36	617,97	2,2	1.605,34
<b>Totale attivo riclassificato</b>	<b>21.470,73</b>	<b>100,00</b>	<b>28.240,80</b>	<b>100,0</b>	<b>(6.770,08)</b>
<b>Passivo</b>					
Capitale proprio	3.445,76	16,05	3.414,52	12,1	31,25
Debiti A M/L termine	2.659,19	12,39	3.283,86	11,6	(624,67)
Debiti a breve termine	15.365,78	71,57	21.542,43	76,3	(6.176,65)
<b>Totale passivo riclassificato</b>	<b>21.470,73</b>	<b>100,00</b>	<b>28.240,80</b>	<b>100,0</b>	<b>(6.770,08)</b>

## Analisi degli Impieghi e delle Fonti



## Indicatori finanziari

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Stato Patrimoniale</b>						
<b>**Margini**</b>						
Margine di tesoreria	-146,12	-53,1	- 1.175,33	93,46	3.866,63	3.787,81
Margine di struttura	1.838,16	1.945,71	2.348,19	2.155,26	2.183,90	2.055,30
Margine di disponibilità	4.555,76	4.651,71	5.007,37	4.755,26	4.683,90	4.455,30
<b>**Indici**</b>						
Indice di liquidità	0,04	0,03	0,14	0,05	0,09	0,09
Indice di disponibilità	0,99	1	0,92	1,01	1,24	1,25
Indice di copertura delle immobilizzazioni	2,2	2,32	3,14	1,91	1,94	1,82
Indipendenza finanziaria	13,94	12,09	16,05	20,35	19,68	20,81
Leverage	7,17	8,27	6,23	4,91	5,08	4,80
<b>Conto economico</b>						
<b>**Margini**</b>						
Margine operativo lordo MOL	1.035,32	850,91	769,11	1.071,72	1.092,47	1.105,40
Risultato operativo EBIT	262,52	228,56	101,80	171,72	192,47	205,39
<b>**Indici**</b>						
Return on Equity ROE	3,00%	1,00%	0,91%	1,37%	0,74%	1,02%
Return on Investment (ROI)	4,00%	3,00%	3,58%	4,83%	4,77%	5,05%
Return on sales ROS	2,00%	2,00%	1,68%	2,06%	1,80%	1,82%
<b>Altri indici e indicatori</b>						
Indice di rotazione del capitale investito ROT	2,21	1,91	2,13	2,34	2,65	2,77
Flusso di cassa della gestione caratteristica prima delle variazioni del CCN (€/000)	742,95	1.113,61	642,01	800,00	800,00	800,00
Flusso di cassa della gestione caratteristica dopo le variazioni del CCN (€/000)	-3.809,63	-3.125,76	3.862,95	551,14	993,72	- 21,40
Rapporto tra PFN e EBITDA	-2,33	-6,38	- 1,50	- 2,10	- 1,09	- 1,03
Rapporto tra PFN e NOPAT	-12,15	-36,34	- 23,85	- 10,63	- 8,90	- 7,77
Rapporto D/E (Debt/Equity)	12,07	-62,82	64,37	17,27	30,60	29,19
Rapporto oneri finanziari su MOL	0,06	0,09	0,07	0,06	0,05	0,05
<b>Indicatore di sostenibilità del debito</b>						
DSCR (Debt Service Coverage Ratio)	-48,06	-26,54	84,46	18,58	22,75	12,08

## INVESTIMENTI

Nel corso del 2020 si è proceduto ad investimenti per € 181.474. In particolare si registrano € 59.278, tra le immateriali, per aggiornamenti di licenze software, ed € 122.196 per il mantenimento ed aggiornamento di parte delle dotazioni informatiche necessarie alle

attività della Società ed altre attrezzature ed arredi per i bookshop.  
Non si rilevano immobilizzazioni di natura finanziaria.

Investimenti	2018		2019		2020	
	Prev.	Cons	Prev.	Cons	Prev.	Cons
Immateriali	1.100.000	241.750	1.350.000	228.767	740.000	59.278
Materiali	500.000	617.230	425.000	327.598	650.000	122.196
Totale	1.600.000	858.980	1.775.000	556.365	1.390.000	181.474

## RISCHI E INCERTEZZE

L'ufficio di Risk management 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.

### 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 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 2016 è stato presentato ai vertici aziendali di concerto con l'Odv un nuovo documento di mappatura dei rischi, che ha definito e fotografato ogni modifica procedurale, di adeguamento normativo e monitoraggio avvenuta fino alla sua formulazione. Il nuovo documento di mappatura dei rischi ha quindi incluso i nuovi reati previsti dall'ordinamento giuridico, afferenti alla valutazione dei rischi ex D.Lgs 231 quali l'autoriciclaggio, il riciclaggio, alcuni delitti di criminalità organizzata ed alcuni delitti contro la personalità individuale.

Una ulteriore analisi sui rischi potenziali specificamente legati a fenomeni corruttivi è stata condotta nell'ambito del piano della corruzione e trasparenza, integrando nell'analisi gli impianti normativi afferenti al D.lgs 231/2001 e la L.190/2012. L'analisi del rischio è stata effettuata mediante una valutazione ponderata del livello di esposizione al rischio corruzione sulla base della probabilità che lo stesso si realizzi e degli impatti organizzativi, economici e reputazionali che questo potenzialmente può produrre, in relazione al sistema di controlli interni adottato dalla società. Dall'analisi effettuata sul livello di rischio rilevato,

si evidenzia che esso non presenta elementi di criticità: infatti la mappatura evidenzia che il livello del rischio si mantiene contenuto (il punteggio massimo rilevato risulta 6, su una scala fino a 25), quindi non è necessario modificare la valutazione generale del rischio, né le misure previste per la mitigazione dello stesso. Nel 2017 è stata pubblicata la procedura per la tutela del dipendente che denuncia o segnala illeciti o irregolarità, che disciplina le modalità di inoltro della segnalazione su modello predefinito e le varie fasi attuative del procedimento di accertamento di quanto denunciato, ovvero il cosiddetto Whistleblowing; detta procedura, contribuisce a mitigare il livello di rischio.

La legge 179/2017 ha modificato il D.lgs 231/2001 imponendo alle società un'integrazione dei modelli organizzativi e gestionali di cui all'art. 6 del D.lgs 231/2001, attraverso l'adozione di misure volte a definire canali di comunicazione degli illeciti che consentano di mantenere l'anonimato del segnalante ed a stabilire un sistema di protezione per quest'ultimo, prevedendo, altresì, delle sanzioni amministrative pecuniarie anche a società di diritto privato in controllo pubblico quali Zetema, ove non vengano adottate le procedure di verifica e segnalazione non conformi a quanto disporrà l'Anac nelle prossime linee guida in materia. La società nel 2018 ha proposto un aggiornamento del Modello Organizzativo Generale, cui ha partecipato attivamente l'OdV fornendo indicazioni e direttive puntualmente recepite, in particolare ha implementato il catalogo dei reati presupposto della responsabilità amministrativa.

Nel maggio del 2020 è stato nuovamente modificato il Modello Organizzativo, sia la Parte Generale che la Parte Speciale, implementando la lista dei reati presupposto; infatti, sono stati introdotti alcuni Reati Tributari, alcuni Reati Informatici e sono state aggiornate le sanzioni per i reati di Concussione, inaspriti dalla Legge 9/2019 detta "spazzacorrotti". Con Ordinanza della Sindaca del 10.02.2020 è stato modificato l'assetto societario introducendo al vertice di Zetema un Amministratore Unico, in luogo del CdA.

A seguito dell'emergenza correlata alla diffusione del Covid-19 sono state introdotte misure tese a scongiurare il pericolo di una responsabilità societaria in materia di sicurezza; infatti, ai sensi dell'art. 42 del DL del 17.3.2020 l'infezione da Covid, contratta sul posto di lavoro, costituisce infortunio ai sensi del D.lgs 81/08. Pertanto, si è reso necessario adottare una serie di provvedimenti tesi a prevenire il contagio sul posto di lavoro, per tutelare la salute pubblica ed allontanare eventuali responsabilità che potevano interessare gli Organi Societari

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.

### **Rischi di natura economica e finanziaria**

Zètema si trova a dover delineare uno scenario economico, per il 2021, che sarà per la quasi totalità definito dal Contratto di affidamento di servizi; la durata ultrannuale del Contratto rende, rispetto ai precedenti esercizi, meno complessa la programmazione ed in particolare gli adempimenti per l'acquisizione di beni e servizi, con la realizzazione di maggiori economie e/o razionalizzazioni.

L'impostazione dei recenti Contratti, già dal 2016, 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.

Infine, le attività verso il pubblico 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 2021, quindi, sono state fatte sulla base di una progressiva uscita dalla crisi per Covid 19 nella considerazione di una possibile, seppur limitata, ripresa economica e allentamento delle restrizioni dei movimenti e dei conseguenti maggiori flussi turistici da collegarsi alla fruizione culturale; riteniamo possibile che alla fine del 2021 si possa tornare a livelli corrispondenti al 60% dell'andamento del 2019.

Dalla fine del 2018 è scaduta la parte economica del CCNL Federculture; la previsione del costo del lavoro, pertanto, sono basate sull'attuale parametrizzazione economica del contratto; in mancanza di elementi certi sulla conclusione degli accordi di rinnovo, e quindi dei tempi, degli eventuali adeguamenti tabellari e di possibili indennità per la vacatio contrattuale, si sono operati prudenziali accantonamenti.

Tuttavia la variabile principale è legata all'andamento della crisi pandemica e alle conseguenze che questa potrà determinare in ordine alla gestione di turnazioni, smart working, utilizzo di ferie e congedi, etc. che incidono in maniera significativa sulla determinazione finale del costo del lavoro; si è previsto, in ragione delle ipotesi formulate sulla ripresa della gestione ordinaria delle attività, che nel 2021, a sostanziale parità di organico, vi sarà un incremento di 1,6 €/mln.

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, non più attivata dal 1/1/2017, veniva 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, già nella determinazione del costo del lavoro 2017 è stata registrata l'annullamento dei contratti a tempo determinato e la riduzione dell'utilizzo delle altre forme di lavoro flessibile anche in considerazione del venire meno della possibilità dell'utilizzo del lavoro accessorio. Queste misure hanno ricondotto ormai dal 2014 i volumi di utilizzo di forme di lavoro flessibili ampiamente entro i parametri richiesti per legge ed anche per il 2021 è previsto un sostanziale azzeramento della voce.

Ulteriore aspetto di criticità è la limitazione all'incremento del costo del lavoro derivante da rapporti a tempo indeterminato, incremento fissato nel limite del 100% del costo dei rapporti cessati nell'anno precedente. Per il 2021 è prevista l'attivazione di rapporti a tempo indeterminato, in conformità al piano assunzionale sottoposto all'approvazione di Roma Capitale; la definizione di detta approvazione e le conseguenti procedure di selezione fanno prevedere che i nuovi rapporti potranno essere attivati solo a ridosso della fine dell'esercizio e pertanto con scarsa significatività in termini di costo annuo.

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".

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 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 dei recenti Contratti di affidamento di servizi e ulteriormente confermati in quello in essere, ha consentito di ridurre in misura rilevante la necessità dell'indebitamento verso le Banche con le quali gli importi complessivamente affidati sono passati da €/mln 13,65 del 2015 agli attuali €/mln 5 con un ricorso effettivo all'utilizzo mediamente molto inferiore rispetto agli anni precedenti. Le conseguenze positive sulla riduzione degli interessi passivi e degli oneri finanziari collegati sono state naturalmente crescenti a partire dal 2015 stabilizzandosi nei successivi esercizi.

Come già notato in precedenti relazioni, ed il 2020 l'ha confermato, problemi sui tempi di esecuzione del servizio potrebbero essere riscontrati negli affidamenti aggiuntivi per la progettazione; in particolare per quegli incarichi dove lo svolgimento dipende dall'avanzamento di fasi di lavorazione eseguite da soggetti terzi, quali le direzioni lavori dove l'avanzamento dell'incarico procede in conseguenza dell'effettivo avanzamento delle ditte incaricate dell'esecuzione dei lavori. Per queste attività 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.

Saranno, inoltre, 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 ed incentivata 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.

### **Rischi legali e di compliance**

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.

	<b>Categoria di rischio</b>	<b>Temi di attenzione rilevanti</b>	<b>Azioni di prevenzione e/o contenimento</b>	<b>Tempi di conclusione azione</b>
<b>1</b>	<b>Rischi di contesto</b>	Riduzione Flussi turistici	Monitoraggio trimestrale. Incremento attività rivolte ai cittadini	31/12/2021
		Chiusura musei per pandemia	Sviluppo attività Web	31/12/2021
		Innovazione dei mezzi promozionali	Sviluppo della presenza su web e social network. Monitoraggio trimestrale.	31/12/2021
<b>2</b>	<b>Rischi di governance</b>	Reperimento personale e collaboratori	Verifica applicazione delibera 58 /2015 Giunta Capitolina e del d. lgs. 175/16. Applicazione nuovo Regolamento assunzione personale	31/12/2021
		Progressione personale	monitoraggio reperimenti e applicazione nuovo Regolamento assunzione personale	31/12/2021
		Acquisti	monitoraggio applicazione procedura acquisti/rotazione commissioni; monitoraggio scadenziario gare	31/12/2021
<b>3</b>	<b>Rischi di conformità (compliance)</b>	Applicazione della normativa sulla sicurezza del lavoro (D.Lgs. 81/08) presso luoghi di lavoro e siti di manifestazioni	Gestione SGSLL, aggiornamento documentazione e formazione	31/12/2021
		Sicurezza nel trattamento e nella conservazione dati sensibili	Aggiornamento regolamento interno sulla privacy e adempimenti GDPR	28/05/2021
		Adempimenti trasparenza e anticorruzione	Monitoraggio su PTCT e audit su adempimenti; monitoraggio whistleblowing e accesso civico. Formazione e informazione.	31/12/2021
		Aggiornamento modello organizzativo e valutazione rischi	Monitoraggio modello organizzativo, piano di mappatura dei rischi, procedure acquisti ed eventuali aggiornamenti	31/12/2021
		Adempimento protocolli anti Covid	definizione e adeguamento procedure per fronteggiare la pandemia e monitoraggio continuo	31/12/2021
<b>4</b>		<b>Rischi Information Technology</b>	Continuità dei servizi WEB erogati	Mantenimento e aggiornamento architetture HW server e network e sistemi di sicurezza e anti-intrusione
	Controllo della navigazione WEB		Monitoraggio e manutenzione apparato di URL filtering, WEB reputation, anti-spam e WEB antivirus	31/12/2021
	Garanzia di conservazione dati in caso di eventi catastrofici		Attivazione di sistema di back-up su cloud	31/12/2021
	Gestione elettronica documentale		Realizzazione applicativi per la gestione elettronica dei documenti - progetto pilota P protocollo e area Amministrazione fase esecutiva	31/12/2021
	Danneggiamento dati		Formazione/informazione al personale	31/12/2018
	Funzionalità dei siti in cui si svolge il servizio		Manutenzione programmata; audit di sicurezza; intensificazione monitoraggi interni. Certificazione in qualità dei processi con verifiche ispettive annuali sulla sicurezza.	31/12/2021
	Ottimizzazione degli approvvigionamenti		Monitoraggio delle procedure in materia di acquisti, ricorso a centrali RC, Consip e Mepa.	31/12/2021
	Attivazione modalità lavoro agile in modalità Smart Working remoto		attivazione VCP sicure Criptate e modalità di accesso in remote Desktop. Monitoraggio continuo.	31/12/2021

5	<b>Rischi dei processi di produzione e/o di erogazione dei servizi</b>	Funzionalità dei siti in cui si svolge il servizio	Manutenzione programmata; audit di sicurezza; intensificazione monitoraggi interni. Certificazione in qualità dei processi con verifiche ispettive annuali sulla sicurezza.	31/12/2021
		Ottimizzazione degli approvvigionamenti	monitoraggio delle procedure in materia di acquisti, ricorso a centrali RC, Consip e Mepa.	31/12/2021
		Ottimizzazione di servizi in outsourcing	Monitoraggio delle procedure in materia di acquisti e collaboratori	31/12/2021
		Qualità e conformità beni e servizi erogati	monitoraggio gestione reclami e indagini customer care; monitoraggio sul campo sulla qualità dei servizi, anche esternalizzati; audit di qualità	31/12/2021
6	<b>Rischi delle risorse umane</b>	Sicurezza e salute dei lavoratori. Rischi Covid 19	Formazione d. lgs. l. 81/08, squadre emergenza e primo soccorso; attività di audit del SGSL. Esecuzione procedure anticovid, Sanificazioni, consegna DPI. Adeguamento spazi per fronteggiare Covid 19	31/12/2021
		Assenteismo	Analisi di clima, welfare, comunicazione interna e formazione	31/12/2021
		Mancato turn over	Avvio procedure evidenza pubbliche e/o scorrimento graduatorie	31/12/2021
		Inadeguatezza delle competenze rispetto ai requisiti del contratto di servizio	Introduzione scheda valutazione delle competenze; formazione	31/12/2021
7	<b>Rischi "financial"</b>	Onerosità e disponibilità dell'indebitamento bancario	Mantenimento del contenuto affidamento presso le banche, così come indirizzato dalla delibera 58/2015, e monitoraggio del costo delle transazioni in moneta elettronica	31/12/2021
		Rischi di ammanchi o furti di denaro contante	Riduzione della possibilità di utilizzo del contante presso i PIT. Monitoraggio ed implementazione utilizzo di moneta elettronica.	31/12/2021
		Puntualità incasso crediti Roma Capitale	Monitoraggio e verifica dell'attuazione delle modalità di fatturazione previste dal Contratto di Servizio, coordinamento con gli uffici dell'Amministrazione capitolina, e monitoraggio del coordinamento tra rendicontazione e relazioni trimestrali previste dal contratto di servizio	30/09/2021
		Perdite su crediti Clienti	Attuazione ed aggiornamento della procedura per il contenzioso con i Clienti ed accordo con legale estero	30/06/2021
		Sanzioni o inadempienze ruolo agente contabile esterno a Roma Capitale	Monitoraggio e consolidamento procedure introdotte dal 1/1/2016 da Roma Capitale considerate le indicazioni del Contratto di servizio 20 - 22	31/12/2021

### 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 2020 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 2020 è stato aggiornato il piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza per il triennio 2020-2022 e la società ha rinnovato la certificazione del sistema di gestione integrato qualità e sicurezza, ottenuta a giugno del 2020. Sono state predisposte alcune procedure per fronteggiare la pandemia da Covid-19 ed esattamente: Gestione Casi Covid, Procedura per l'utilizzo del termoscanner nei siti museali, procedura per il Lavoro Agile. E' stato predisposto un protocollo di sicurezza anti-contagio, condiviso con le organizzazioni sindacali, inviato a tutti i lavoratori nel documento informativa Covid-19.

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

## RAPPORTO CON ROMA CAPITALE QUALE SOGGETTO CONTROLLANTE PREPOSTO ALLA DIREZIONE E AL COORDINAMENTO

### Obiettivi specifici sulle spese di funzionamento

La Deliberazione di Assemblea Capitolina n. 117 del 30/09/2020 ha fissato determinati obiettivi per il contenimento delle spese di funzionamento; detti parametri, tuttavia, sono già stati oggetto di puntuale contestazione in quanto non individuano la specifica dinamica dei costi e la loro relazione con i volumi di attività, così come la variabilità della composizione di diverse tipologie di costi in ragione degli incarichi di volta in volta affidati dal committente Roma Capitale.

Inoltre l'effetto della crisi pandemica ha inciso pesantemente sull'ammontare del volume della produzione e pertanto sui rapporti di questo con le spese.

Al di là dell'applicazione di determinati parametri lo sforzo di contenimento e razionalizzazione delle spese hanno consentito di riassorbire in maniera consistente la riduzione di fatturato e posto le basi per la Deliberazione di Giunta Capitolina n 347 del 30/12/20 che ha determinato l'assestamento delle componenti economiche del Contratto di servizio per l'anno 2020.

Nel corso del 2020 Zetema ha maturato corrispettivi nell'ambito del Contratto di servizio nel settore della Cultura ed in quello con le Istituzioni Biblioteche per complessivi € 41.068.999 oltre ad €/000 2.070 circa per affidamenti aggiuntivi sempre dall'Amministrazione capitolina. A questi vanno aggiunti i ricavi commerciali per i Servizi aggiuntivi previsti dall'art.9 del Contratto di servizio per ulteriori €/000 1.900 circa così che il fatturato riferibile all'Ente di appartenenza raggiunge complessivamente la percentuale del 98% circa sul totale.

Ricavi da Contratto di servizio			
Controparte	Importo netto	Durata	Tipologia di servizio
Sovrintendenza Capitolina	29.379.805	2020	Contratto di affidamento di Servizi 1.1.2020- 31.12.2022
Dipartimento Turismo	2.147.958	2020	
Dipartimento Attività Culturali	1.493.942	2020	
Dipartimento Servizi Educativi e Scolatici	200.000	2020	
Dipartimento Servizi Educativi e Scolatici	365.684	2018/2019	
Dipartimento Sport e Politiche Giovanili	731.052	2020	
Servizi delegati	58.434	2020	
Gabinetto della Sindaca	1.215.405	2020	
Istituzione Sistema Biblioteche	5.476.719	2020	Contratto 1.1.2020 - 31.12.2022
<b>Totale complessivo</b>	<b>41.068.999</b>		

Nel corso dell'esercizio non si sono effettuate operazioni di carattere straordinario. Nei confronti di altre società facenti riferimento a Roma Capitale si rilevano solo rapporti di natura commerciale per fornitura o acquisizione di servizi, con l'esclusione di qualsiasi rapporto di natura societaria o di finanziamento.

### ATTIVITÀ DI RICERCA A SVILUPPO

Nel corso del 2020 sono stati definitivamente acquisiti i dati e gli elementi necessari alla formulazione della indicazione nella Dichiarazione dei redditi Unico 2020 delle spese effettuate per progetti in Ricerca e Sviluppo nel corso del 2019 ai sensi della Legge 30

dicembre 2018 n. 145. Tali spese, riconducibili quasi interamente a personale interno, sono relative a cinque progetti ed hanno determinato un credito finale di imposta per € 43.737; il processo di elaborazione dei Progetti e la loro rendicontazione è stato supportato da consulenti professionali esterni e certificati da specifica perizia giurata. In merito ai suddetti progetti non si sono operate capitalizzazioni.

## **INFORMAZIONI RELATIVE ALLE RELAZIONI CON L'AMBIENTE E IL PERSONALE**

### **Informazioni obbligatorie sul personale**

Nel corso dell'esercizio 2020 non si sono registrati morti sul lavoro o infortuni gravi. Non sono state rilevate o accertate malattie professionali.

Non sono stati contestati e denunciati comportamenti riconducibili ad azioni di cd. "mobbing".

### **Informazioni obbligatorie sull'ambiente**

Nel corso dell'esercizio 2020 non è stato causato o contestato alcun danno all'ambiente ed irrogata alcuna nessuna sanzione per reati e/o danni ambientali.

Le attività svolte non comportano emissioni di gas che possano causare il cd. "effetto serra".

## **INTERNAL AUDIT**

### **Introduzione**

L'Internal Audit ha il compito di attuare una verifica del rispetto formale e sostanziale delle procedure vigenti in azienda e di attuare un processo di individuazione, gestione, monitoraggio e controllo dei rischi ai quali la Società è esposta. In particolare l'attività di audit si è posta come obiettivo quello di accertare la corretta applicazione degli strumenti del Sistema di Controllo Interno, intesi come l'insieme di direttive, procedure e regole comportamentali, adottati dall'azienda, nonché quello di individuare eventuali punti di debolezza del Sistema di Controllo Interno e di promuovere il miglioramento e/o l'ottimizzazione dei processi organizzativi aziendali con lo scopo di raggiungere con ragionevole certezza gli obiettivi stabiliti.

### **Obiettivi dell'Audit:**

- Monitorare il controllo sul perseguimento degli obiettivi operativi e strategici dell'azienda;
- Aumentare l'efficacia e efficienza dell'organizzazione;
- Verificare la conformità a norme, regolamenti e procedure interne;
- Studiare l'adeguatezza di tutti i processi aziendali, analizzando e valutando l'affidabilità e l'integrità delle informazioni;
- Monitorare l'efficacia del sistema di controllo interno della società;
- Comunicare ai vertici aziendali le eventuali inefficienze riscontrate nello svolgimento delle attività e relativi rischi;
- Suggerire azioni correttive e di miglioramento.

### **Risultati dell'attività di Auditing – anno 2020**

Nella fase preliminare si è proceduto all'analisi dei processi aziendali e della struttura operativa sottostante; nell'ambito di tale fase, al fine di ottimizzare la raccolta delle evidenze e delle informazioni, sono state effettuate delle interviste. L'audit è stato articolato in una serie di domande utili a focalizzare l'informazione su specifiche attività e processi. Le interviste sono state condotte con lo scopo di verificare il grado di utilizzo delle procedure aziendali ed alla loro capacità di regolamentare ogni aspetto delle attività svolte dalle Aree oggetto di Audit.

Ciò premesso, la funzione di Internal Audit e Controllo ha applicato quanto previsto nel proprio Piano di Audit 2020, formulato sulla base delle evidenze emerse nel piano dei rischi allegato al PTPCT 2020/2022, approvato dal CdA il 14/02/2020, effettuando anche azioni di:

- supporto al Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza
- supporto all'Organismo di Vigilanza
- Coordinamento, in fase di Audit, con il Responsabile Sistema di Gestione della Qualità.

In conformità con il Piano di Audit 2020, attraverso un'attività coordinata con il Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza e ODV, l'analisi e la valutazione delle procedure aziendali ha riguardato in modo mirato, il rispetto di quanto previsto nel Modello organizzativo 231/2001, dal PTPCT, Codice Etico e dalle procedure che regolano i processi aziendali con lo scopo di attuare un processo di individuazione, gestione, monitoraggio e controllo dei rischi ai quali la Società è esposta.

### **Area Legale e Appalti**

Dall'analisi della documentazione esaminata, relativa ai passaggi più significativi dell'iter delle due gare, emerge che le procedure per gli affidamenti e l'esecuzione di lavori, servizi e forniture, gestite secondo le procedure semplificate di cui all'art. 36 d.lgs. 50/2016, ivi compreso l'affidamento diretto, avvengono nel rispetto dei principi enunciati dall'art. 30, comma 1, d.lgs. 50/2016 e, in particolare, nel rispetto dei principi di economicità, efficacia, tempestività, correttezza, libera concorrenza, non discriminazione, trasparenza, pubblicità, nonché del principio di rotazione. Allo stesso modo risultano rispettati i principi sanciti nel Modello Organizzativo adottato da Zètema ai sensi del d.lgs. 231/2001, nei piani aziendali di prevenzione della corruzione adottati nel rispetto della L. 190/2012 e nel Protocollo di Integrità di Roma Capitale, di cui alla Deliberazione n. 40, adottata dalla Giunta Capitolina nella seduta del 27 febbraio 2015. Sebbene i Regolamenti e Procedure interne all'azienda e pertanto le misure di controllo adottate, risultino idonee a contenere il rischio che fisiologicamente caratterizza l'area, si considera positivo l'intento della società di attivarsi, proprio in funzione della gara sopra esaminata, per rafforzare e migliorare ulteriormente le strutture amministrative e renderle più efficienti attraverso la revisione e l'implementazione dei sistemi gestionali relativi, in particolar modo, alle aree Risorse Umane, Legale e Appalti e Amministrazione, Finanza e Controllo, al fine di avere un presidio organico e completo di tutta la struttura gestionale di supporto per tutte le unità operative dell'azienda.

### **Gestione e Trattamento Dati: Analisi ed Adeguamento al Regolamento EU 679/2016**

Partendo dal presupposto che per raggiungere la piena conformità normativa è necessario che al progetto di adeguamento venga accompagnato un sistema di gestione interno alla società, si ritiene che l'azienda, ai fini della tutela e protezione dei dati, debba procedere, come già evidenziato, ad operare sulla base del sistema di gestione che preveda l'utilizzo del modello PDCA. Modello attraverso il quale i risultati delle impostazioni e delle scelte di gestione vengono permanentemente monitorati e sottoposti a revisione in modo da mantenere nel tempo la conformità alle norme pertinenti anche in presenza di eventuali cambiamenti dovuti a fattori esterni o interni all'organizzazione stessa contribuendo ad una corretta gestione della Privacy secondo il fondamentale principio di *accountability*. Si consiglia inoltre il costante, e necessario, coinvolgimento dei responsabili e degli addetti, delle aree aziendali deputate, alla gestione delle tematiche privacy nei processi che prevedono la definizione di nuovi servizi e prodotti a cui sottende la raccolta di nuovi dati personali o la modifica delle modalità e finalità dei trattamenti già effettuati.

## **STRUMENTI FINANZIARI DERIVATI**

La Società non ha in essere Strumenti finanziari derivati

## L'EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE

Le strategie che si intendono attuare per il triennio di programmazione 2021-2023 perseguono il progetto di riposizionamento della società, sia nel perimetro del rapporto con l'Amministrazione, aprendo nuove linee di attività e riprogettando i processi, sia sul mercato, proponendosi come player culturale e riconosciuto.

Il Piano Strategico è orientato secondo le seguenti direttrici:

### **a. Efficientamento della struttura e reingegnerizzazione dei processi**

#### Revisione Macrostruttura

Il nuovo modello organizzativo, con la ridefinizione di assetti e struttura delle aree organizzative, ha l'obiettivo di individuare possibili azioni correttive in ottica di razionalizzazione delle risorse e dimensionamento del personale impiegato rispetto agli effettivi volumi del lavoro.

Il progetto prevede la individuazione di aree di miglioramento ed integrazione degli strumenti e dei sistemi informativi dell'azienda, generando efficienza e attivando meccanismi che consentono anche la remotizzazione del lavoro, la relativa valutazione in termini prestazionali e la sua valutazione in termini prestazionali.

#### Digitalizzazione

Nel 2020 è stato avviato il progetto di ottimizzazione della gestione dei processi e dei procedimenti amministrativi attraverso la dematerializzazione e la gestione digitale dei documenti. Obiettivo principale del progetto: verificare l'adeguatezza dei processi documentali adottati rispetto alle norme vigenti in materia, con particolare attenzione agli ambiti del protocollo informatico, della gestione della posta elettronica certificata, delle firme elettroniche e della conservazione digitale (anche con evidenti positivi effetti sugli spazi destinati ad archivio cartaceo).

#### Piano assunzionale

Come meglio rappresentato nella PGA 2021, l'azienda in conseguenza del turn over, della riorganizzazione e del contratto di servizio vigente, ha determinato un fabbisogno occupazionale corrispondente alle professionalità e al numero di addetti necessari ad adempiere le prescrizioni del contratto.

#### Smart working

Come per tutte le aziende la rapida evoluzione della emergenza sanitaria ha facilitato l'adozione del lavoro in modalità agile. Zètema considera lo ERP uno degli strumenti della conciliazione tempo di lavoro e vita privata non trascurando aspetti relativi alla mobilità in città ed agli spazi di lavoro.

Questo consentirà di ottimizzare e riconvertire in ottica sostenibile spazi interni da dedicate al welfare e al *well-being*.

#### Formazione Continua

Sempre in termini di efficacia ed efficienza aumentare le competenze interne, con piani di formazione diffusi e *taylorizzati* colmando i gap dell'organizzazione con "specialist" che svolgano il ruolo da tutor per l'Academy interna.

Zètema intende inoltre avviare un percorso di valutazione e formazione che porti alla certificazione della qualifica professionale di alcune figure di front line, ovvero in merito ai profili riguardanti il nostro settore che possano essere interessati da innovazioni di processo o più specificatamente tecnologiche.

#### R&D

La identificazione nei processi della attività di progettazione e R&D consentirà all'azienda di attivare un meccanismo virtuoso di crescita e condivisione di know-how e di generare un margine di credito di imposta.

**b. Brand identity**

La brand identity va rafforzata al fine di consolidare il senso di appartenenza dei dipendenti e favorire un posizionamento mirato ad una maggiore penetrazione del mercato.

**c. Attuazione piano marketing e apertura al mercato esterno**

La crescita è un obiettivo vitale, in aggiunta ai contratti di servizio è necessario aumentare la massa critica, per aumentare le marginalità anche sui servizi core. In coerenza con le linee guida del DUP, va sostenuto un percorso di crescita che sfrutti la solidità finanziaria ed utilizzi al massimo i vantaggi fiscali (es. credito d'imposta nella ricerca & sviluppo) e le forti barriere all'entrata di cui Zètema beneficia. Il Piano di Marketing completato nel 2020 e il successivo *scouting* eseguito corrispondono alla specifica indicazione del DUP 2021-2023 di apertura delle società *in-house* al mercato esterno. L'obiettivo perseguito, volto ad un miglioramento economico e finanziario nonché all'aumento della produttività del personale, dovrà consentire una ulteriore ottimizzazione nell'uso delle risorse settoriali, mediante economie di scala o efficientamenti.

Nel piano industriale vengono anche accolte le assumptions derivanti dal Piano di Marketing, precisamente:

- DMO: un integratore e facilitatore tra i vari attori che insistono sulla città per valorizzare l'esperienza turistica e la Destinazione Roma;
- CRM (come parte integrante di ERP, in fase di costruzione) per gestire, attraverso l'utilizzo di un'unica piattaforma, i dati di tutti i clienti finali con i quali Zètema entra in contatto;
- PROGETTO PPP insieme al Dipartimento Trasformazione Digitale e Sviluppo Economico Urbano di Roma, meglio descritto di seguito al paragrafo Transizione e trasformazione digitale;
- BIM: attivazione di una piattaforma da mettere a disposizione dell'Amministrazione per la gestione del patrimonio edilizio.

Come previsto dal nuovo Statuto, va avviato il percorso di diversificazione nei settore moda e sport.

**d. Open innovation: network con università, centri di ricerca, R&D**

Un'innovazione radicale di prodotti e servizi unita a quella di processi interni permette di rimanere forti sul mercato. Si intende seguire un approccio orientato alla **disruptive innovation**, un'innovazione che cambia l'arena competitiva e le logiche di modelli di business datati. Si intende puntare su di un modello di business che crei valore integrando le innovazioni o partecipando ad un processo di adozione dell'innovazione nella reazione di prodotti e servizi. Un laboratorio di open innovation che, in modalità gruppi di lavoro, stimoli la formulazione di proposte di innovazione in sinergia con università e centri di ricerca, per sviluppare e testare prodotti/servizi. L'innovazione sarà sostenuta mediante attività di networking con università, centri di ricerca e sviluppo, reti nazionali e internazionali.

In questo senso l'apertura all'open innovation potrà essere realizzata anche attraverso l'adesione al progetto di Roma Capitale Assessorato Sviluppo economico, Turismo e lavoro sulla Casa delle Tecnologie emergenti (CTE).

**e. Transizione e trasformazione digitale**

L'emergenza sanitaria determinata dal Covid-19 ha accelerato la fase di trasformazione digitale di molte aziende. Alla base della redditività di un'offerta digitale, è la riprogettazione del *customer journey* digitale (con approccio CRM e CX-Customer Experience) in un'ottica di continuous improvement) e il ridisegno dei processi interni con l'integrazione di automazione (es. chatbot) e IoT, in un'ottica *end to end* (esigenze del cliente interno ed

esterno). Si intende quindi investire per favorire soluzioni di continuità (non solo nelle IT) ma anche a livello di *risk analysis*; in particolare ci si riferisce a rischi correlati a ambiente, pandemia, ecc., ma anche rispetto a tutto il business, salvaguardandolo e migliorandone la capacità competitiva investendo moltissimo su IT e HR, i due principali Driver di sviluppo di Zètema. Lo strumento è la piattaforma digitale, cioè un modello di business *technology-enabled* che crea valore facilitando gli scambi tra utenti finali e produttori, ma anche consentendo alle aziende di condividere informazioni per migliorare la collaborazione o l'innovazione di nuovi prodotti e servizi.

**f. Integrazione verticale: partner vs fornitori**

Zètema intende modificare l'approccio alla gestione dell'intera filiera produttiva di processo, attraverso un coinvolgimento più attivo dei propri partner, quali ad esempio fornitori e/o sponsor, considerati fino a questo momento soggetti passivi con cui dialogare, rendendoli invece soggetti attivi nelle fasi di pianificazione e produzione. Diviene sempre più importante sviluppare nuove strategie mirate al reperimento di sponsorizzazioni e all'attivazione di accordi di co-marketing, ancor più essenziali in questo determinato momento a seguito dell'emergenza sanitaria e dei conseguenti risvolti negativi che hanno coinvolto il settore culturale. Per tale motivo Zètema dovrà assumere differenti approcci strategici per reperire nuove linee di finanziamento, agevolando accordi di partnership, secondo una logica di integrazione verticale, nei processi di coproduzione di un'iniziativa. Partecipare alla gestione dell'intera filiera non ha come solo obiettivo la riduzione dei costi, ma andare sul total cost del prodotto consente una maggiore affidabilità, grado di innovazione, vicinanza (es. vendor rating). I partner, con tale modalità di coinvolgimento, avranno l'opportunità di cogliere maggiori vantaggi nel sostegno di un'attività, garantendo così non solo un contributo economico, ma anche uno straordinario apporto nel processo di progettazione e coproduzione, al fine di aumentare la catena di creazione di un Valore Comune. Le iniziative culturali organizzate in partnership con altri soggetti comportano una logica di apertura, condivisione, comunicazione e creazione di esperienze diffuse, in cui ciascun attore rappresenta un ruolo centrale per il raggiungimento di obiettivi comuni, aumentando inoltre la consapevolezza del valore strategico che la cultura assume nei confronti del proprio territorio soprattutto sotto un punto di vista sociale.

Dal punto di vista economico e finanziario, oltre a quanto evidenziato nell'avanzamento del piano triennale (pag.24) ed alla successiva analisi dei rischi, il Piano triennale 2021 -2023 (approvato con Determinazione AU n.10 del 23/03/21) ed il Budget 2021 (PGA approvato con Determinazione AU n.42 del 30/12/20) evidenziano una ragionevole attesa di risultati economici sostanzialmente positivi ed il mantenimento di un adeguato equilibrio finanziario che si basa essenzialmente su:

- prosecuzione dei contratti di affidamento di servizi per gli esercizi 2021 e 2022;
- graduale ripresa dei flussi turistici e della fruizione da parte del pubblico dei siti museali e dei servizi aggiuntivi collegati;
- mantenimento dei flussi finanziari attuali con il committente Roma Capitale;
- attuazione della programmata patrimonializzazione con destinazione a Patrimonio netto del debito per utili da distribuire 2015, pari ad euro 1.000.000
- piano assunzionale 2021 - 2022 per adeguamento dell'organico, che prevede l'assunzione di nr. 80 unità;
- prosecuzione delle azioni di razionalizzazione e contenimento delle spese di funzionamento.

Il complesso di questi elementi contribuiscono ad evidenziare una consolidata continuità aziendale nel medio termine.

**UTILE D'ESERCIZIO**

---

Si determina un risultato, prima delle imposte sul reddito d'esercizio, di € 48.509 contro un importo di € 149.401 del 2019; la previsione di € 17.262 di imposte sul reddito dell'esercizio, al netto delle imposte anticipate, porta ad un risultato finale di € 31.247 quale utile del 2020.

**PROPOSTA DI DESTINAZIONE DEL RISULTATO D'ESERCIZIO**

In merito all'utile d'esercizio 2020 di € 31.247, contro un utile di € 41.564 del 2019, considerato che deve essere detratta la quota del 5% da destinarsi a Riserva legale e pari ad € 1.562, il residuo importo di € 29.685 rimane a disposizione per la deliberazione del socio unico Roma Capitale.

Roma, 30 marzo 2021

**L'AMMINISTRATORE UNICO**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Pierotopolo', is written below the title of the administrator.

## **Stato Patrimoniale e conto economico**

<b>Bilancio al 31 dicembre 2020</b>			
<b>STATO PATRIMONIALE: ATTIVO</b>	<b>Bilancio 2020</b>	<b>Bilancio 2019</b>	<b>variaz.</b>
<b>A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI</b>			
<b>ANCORA DOVUTI</b>	0	0	0
<b>B) IMMOBILIZZAZIONI</b>			
I. Immateriali			
Totale immobilizzazioni immateriali	229.451	348.405	-118.954
II. Materiali			
2) Impianti e macchinari	14.883	23.000	-8.117
4) Altri beni	785.058	1.043.820	-258.762
Totale immobilizzazioni materiali	799.941	1.066.820	-266.879
III. Finanziarie			
1) Partecipazioni:			
2) Crediti			
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>1.029.392</b>	<b>1.415.225</b>	<b>-385.833</b>
<b>C) ATTIVO CIRCOLANTE</b>			
I. Rimanenze	6.182.699	4.704.806	1.477.893
<i>Librerie</i>	<i>591.353</i>	<i>667.485</i>	<i>-76.132</i>
<i>Roma Pass</i>	<i>5.591.346</i>	<i>4.037.321</i>	<i>1.554.025</i>
II. Crediti			
Entro 12 mesi		<i>Oltre 12 mesi</i>	
1) Verso clienti	1.082.563	0	1.082.563
4) Verso controllante	9.466.558	0	9.466.558
4 - bis) Crediti tributari	558.507	0	558.507
4 - ter) Attività per imposte anticipate	131.929	0	131.929
5) Verso altri	717.780	68.185	785.965
<b>Totale Crediti</b>	<b>12.025.522</b>	<b>21.490.248</b>	<b>-9.464.726</b>
III. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	0	0	0
IV. Disponibilità liquide			
1) Depositi bancari e postali	2.203.386	166.791	2.036.595
2) Denaro e valori in cassa	19.926	451.181	-431.255
Totale disponibilità liquide	2.223.312	617.972	1.605.340
<b>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>20.431.533</b>	<b>26.813.026</b>	<b>-6.381.493</b>
<b>D) RATEI E RISCONTI ATTIVI</b>			
1. Ratei attivi	0	0	0
2. Risconti attivi	9.801	12.551	-2.750
<b>TOTALE RATEI E RISCONTI ATTIVI</b>	<b>9.801</b>	<b>12.551</b>	<b>-2.750</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>21.470.726</b>	<b>28.240.802</b>	<b>-6.770.076</b>

<b>STATO PATRIMONIALE: PASSIVO</b>		<b>Bilancio 2020</b>	<b>Bilancio 2019</b>	<b>variaz.</b>	
<b>A) PATRIMONIO NETTO</b>					
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		124.593	122.515	2.078	
V. Riserve statutarie		0	0	0	
VI. Riserve per azioni in portafoglio		0	0	0	
VII. Altre riserve		0	0	0	
VIII. Utili o Perdite esercizi precedenti a nuovo		467.688	428.202	39.486	
Riserva per esposizione dati in euro		-14	-15	1	
IX. Utile (perdita) d'esercizio		31.247	41.564	-10.317	
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>		<b>3.445.764</b>	<b>3.414.516</b>	<b>31.248</b>	
<b>B) FONDI PER RISCHI ED ONERI</b>					
		<b>716.040</b>	<b>577.860</b>	<b>138.180</b>	
<b>C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO</b>					
		<b>2.659.186</b>	<b>2.706.000</b>	<b>- 46.814</b>	
<b>D) DEBITI</b>					
	<i>Entro 12 mesi</i>	<i>Oltre 12 mesi</i>			
04) Debiti verso banche	5.152	0	5.152	2.762.813	-2.757.661
07) Debiti verso fornitori	9.817.456	0	9.817.456	10.483.350	-665.894
08) Debiti verso controllante	1.000.203	0	1.000.203	1.569.086	-568.883
12) Debiti tributari	650.249	0	650.249	797.987	-147.738
13) Debiti verso enti previdenziali	1.302.626	0	1.302.626	1.304.245	-1.619
14) Debiti diversi	1.867.424	0	1.867.424	4.371.140	-2.503.716
<b>TOTALE DEBITI</b>			<b>14.643.110</b>	<b>21.288.621</b>	<b>-6.645.511</b>
<b>E) RATEI E RISCONTI PASSIVI</b>					
1) Ratei passivi			0	0	0
2) Risconti passivi			6.626	253.805	-247.179
<b>TOTALE RATEI E RISCONTI PASSIVI</b>			<b>6.626</b>	<b>253.805</b>	<b>-247.179</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>			<b>21.470.726</b>	<b>28.240.802</b>	<b>-6.770.076</b>

<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>Bilancio 2020</b>	<b>Bilancio 2019</b>	<b>variaz.</b>	<b>Budget 2020</b>
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>				
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	45.241.677	48.296.025	-3.054.348	46.236.892
4) Incremento immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0	0
5) Altri ricavi	556.211	5.565.427	-5.009.216	389.738
<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>45.797.888</b>	<b>53.861.452</b>	<b>-8.063.564</b>	<b>46.626.630</b>
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>				
6) Materiali di consumo	2.225.826	7.436.105	-5.210.279	2.182.030
<i>Materiali di consumo</i>	228.791	370.662	-141.871	274.994
<i>Beni destinati alla vendita</i>	1.997.035	7.065.443	-5.068.408	1.907.036
7) Per servizi	13.833.668	13.278.441	555.227	15.162.981
8) Per godimento di beni di terzi	1.107.330	1.418.906	-311.576	1.232.682
9) Spese per il personale dipendente				
a) retribuzioni	20.948.850	21.788.081	-839.231	21.116.001
b) contributi	6.481.356	6.698.519	-217.163	6.503.650
c) quota tfr	1.419.676	1.453.877	-34.201	1.422.087
d) altri costi del personale	1.535	6.972	-5.437	15.000
<b>Totale spese del personale</b>	<b>28.851.417</b>	<b>29.947.449</b>	<b>-1.096.032</b>	<b>29.056.738</b>
10) Ammortamenti e svalutazioni				
Ammortamento delle immobilizzazioni				
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	178.231	209.872	-31.641	350.000
b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	389.075	412.477	-23.402	420.000
d) Svalutazione dei crediti nell'attivo circolante	100.000	80.000	20.000	100.000
<b>Totale Ammortamenti e svalutazioni</b>	<b>667.306</b>	<b>702.349</b>	<b>-35.043</b>	<b>870.000</b>
11) Variazione delle rimanenze	-1.477.893	-2.930	-1.474.963	-1.166.052
12) Accantonamenti per rischi e altri	25.000	140.667	-115.667	0
13) Altri accantonamenti	120.000	362.186	-242.186	0
14) Oneri diversi di gestione	343.434	349.720	-6.286	342.558
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>45.696.088</b>	<b>53.632.893</b>	<b>-7.936.805</b>	<b>47.680.937</b>
<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>101.800</b>	<b>228.559</b>	<b>-126.759</b>	<b>-1.054.307</b>
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>				
16) Altri proventi finanziari:				
a) altri da altri soggetti	150	91	59	1.000
17) Interessi e altri oneri finanziari	-53.441	-79.249	25.808	-80.000
<b>TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>-53.291</b>	<b>-79.158</b>	<b>25.867</b>	<b>-79.000</b>
<b>D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RISULTATO DEL PERIODO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>48.509</b>	<b>149.401</b>	<b>-100.892</b>	<b>-1.133.307</b>
20) Imposte sul reddito di esercizio	-65.064	-213.786	148.722	0
22-b) Imposte anticipate o differite	47.802	105.949	-58.147	0
<b>21) UTILE O PERDITA DEL PERIODO</b>	<b>31.247</b>	<b>41.564</b>	<b>-10.317</b>	<b>-1.133.307</b>

## Rendiconto finanziario

<b>REDAZIONE DEL RENDICONTO FINANZIARIO - METODO INDIRETTO</b>		
<i>Flusso della gestione reddituale determinato con il metodo indiretto</i>		
	<b>2020</b>	<b>2019</b>
<b>A. Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale (metodo indiretto)</b>		
<b>Utile (perdita) dell'esercizio</b>	<b>31.247</b>	<b>41.564</b>
Imposte sul reddito	17.262	107.837
Interessi passivi/(interessi attivi)	53.291	79.158
(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>101.800</b>	<b>228.559</b>
<i>Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto</i>		
Accantonamenti ai fondi	145.000	502.853
Variazione netta del Fondo TFR	(46.814)	(11.593)
Ammortamenti delle immobilizzazioni	567.306	622.349
Svalutazioni per perdite durevoli di valore		
Altre rettifiche per elementi non monetari	2	(2)
<b>2.Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn</b>	<b>665.494</b>	<b>1.113.607</b>
<i>Variazioni del capitale circolante netto</i>		
Decremento/(incremento) delle rimanenze	(1.477.893)	(2.930)
Decremento/(incremento) dei crediti vs clienti	8.109.940	(4.449.197)
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori	(665.894)	1.316.699
Decremento/(incremento) ratei e risconti attivi	2.750	13.949
Incremento/(decremento) ratei e risconti passivi	(247.179)	(36.029)
Altre variazioni del capitale circolante netto	(1.867.170)	31.745
<b>3.Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn</b>	<b>3.854.554</b>	<b>(3.125.763)</b>
<i>Altre rettifiche</i>		
Interessi incassati/(pagati)	(53.291)	(79.158)
(Imposte sul reddito pagate)	(17.262)	(107.837)
Dividendi incassati		
(Utilizzo dei fondi)	(6.820)	(24.993)
<b>4.Flusso finanziario dopo le altre rettifiche</b>	<b>(77.373)</b>	<b>(211.988)</b>
<b>Flusso finanziario della gestione reddituale (A)</b>	<b>4.544.475</b>	<b>(1.995.585)</b>
<b>B.Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento</b>		
<i>Immobilizzazioni materiali</i>	<b>(122.196)</b>	<b>(327.598)</b>
(Investimenti)	(122.196)	(327.598)
Prezzo di realizzo disinvestimenti	-	-
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>	<b>(59.278)</b>	<b>(228.767)</b>
(Investimenti)	(59.278)	(228.767)
Prezzo di realizzo disinvestimenti	-	-
<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>(181.474)</b>	<b>(556.365)</b>
<b>C.Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento</b>		
<i>Mezzi di terzi</i>		
Incremento (decremento) debiti a breve verso banche	(2.757.661)	2.514.200
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>(2.757.661)</b>	<b>2.514.200</b>
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)	1.605.340	(37.750)
<b>Disponibilità liquide inizio periodo</b>	<b>617.972</b>	<b>655.722</b>
<b>Disponibilità liquide fine periodo</b>	<b>2.223.312</b>	<b>617.972</b>

## Nota integrativa

Prima di passare all'analisi delle singole voci dello stato patrimoniale e del conto economico del bilancio 2020, in conformità al disposto dell'art. 2427 del codice civile, desideriamo fornire alcune precisazioni.

Il bilancio di esercizio al 31 dicembre 2020 è stato redatto in conformità alla normativa del codice civile, interpretata ed integrata dai principi e criteri contabili elaborati dall'Organismo Italiano di Contabilità (O.I.C.). Il bilancio è stato predisposto nel presupposto della continuità aziendale, non sussistendo incertezze significative a riguardo. Il bilancio d'esercizio è costituito dallo stato patrimoniale, dal conto economico, dal rendiconto finanziario (preparati in conformità agli schemi rispettivamente di cui agli artt. 2424, 2424 bis c.c., agli artt. 2425 e 2425 bis c.c. e all'art. 2425 ter del codice civile) e dalla presente nota integrativa. La nota integrativa ha la funzione di fornire l'illustrazione, l'analisi ed in taluni casi un'integrazione dei dati di bilancio e contiene le informazioni richieste dagli artt. 2427 e 2427 bis del codice civile, da altre disposizioni del codice civile in materia di bilancio e da altre leggi precedenti. Inoltre, in essa sono fornite tutte le informazioni complementari ritenute necessarie a dare una rappresentazione la più trasparente e completa, anche se non richieste da specifiche disposizioni di legge.

Gli importi sono espressi in unità di euro, salvo diversa indicazione.

#### **CRITERI DI VALUTAZIONE ADOTTATI**

I principi contabili di seguito riportati sono stati adeguati con le modifiche ed integrazioni introdotte alle norme del Codice Civile dal D.lgs. 139/2015, che ha recepito in Italia la Direttiva contabile 34/2013/Ue. In particolare, i principi contabili nazionali sono stati riformati dall'OIC nella versione emessa il 22 dicembre 2016 tenuto conto degli emendamenti agli stessi pubblicati il 29 dicembre 2017.

I più significativi criteri di valutazione adottati per la redazione del bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2020 in osservanza dell'art. 2426 del codice civile e dei citati principi contabili sono i seguenti:

##### 1. Immobilizzazioni immateriali

Le immobilizzazioni immateriali sono iscritte al costo di acquisto o di produzione, inclusivo degli oneri accessori e dei costi direttamente imputabili al prodotto ed ammortizzate sistematicamente in ogni esercizio a quote costanti; sono state indicate al valore netto, in quanto è stato applicato l'ammortamento diretto.

I costi di impianto e di ampliamento sono ammortizzati in un periodo di cinque anni, con ammortamento a quote costanti.

Le spese relative all'acquisto di licenze d'uso di software applicativi sono ammortizzate in tre anni.

Le spese relative alla realizzazione di siti Internet collegati all'attività aziendale sono state capitalizzate, con una previsione di ammortamento di tre anni.

Le spese di ristrutturazione ed adattamento della sede operativa sono ammortizzabili in relazione alla residua possibilità di utilizzo e pertanto per la durata prevista del contratto di locazione in essere fino al 30 settembre 2024.

##### 2. Immobilizzazioni materiali

Sono iscritte al costo di acquisto o di costruzione interna, al netto degli ammortamenti effettuati nell'esercizio e nei precedenti. Nel costo sono compresi gli oneri accessori e i costi diretti e indiretti per la quota ragionevolmente imputabile al bene, relativi al periodo di fabbricazione e fino al momento dal quale il bene può essere utilizzato. Le immobilizzazioni sono sistematicamente ammortizzate in ogni esercizio a quote costanti sulla base delle aliquote previste dalla normativa fiscale, ritenute rappresentative della residua possibilità di utilizzo dei beni. Le aliquote applicate sono riportate nella sezione relativa alle note di commento dell'attivo. Per le immobilizzazioni entrate in funzione

nell'esercizio le aliquote sono ridotte al 50%, ipotizzando che gli acquisti siano omogeneamente distribuiti nell'arco dell'esercizio.

### 3. Operazioni di locazione finanziaria (Leasing)

Le operazioni di locazione finanziaria sono rappresentate in bilancio secondo il metodo patrimoniale, contabilizzando a conto economico i canoni corrisposti secondo il principio della competenza. In apposita sezione della nota integrativa sono fornite le informazioni complementari previste dalla legge relative alla rappresentazione dei contratti di locazione finanziaria secondo il metodo finanziario. Nell'esercizio 2020 non sono stati attivi contratti di locazione finanziaria.

### 4. Rimanenze

Le rimanenze, costituite da merci destinate alla vendita, sono stati valutate per classi omogenee, al minore tra il costo d'acquisto ed il relativo valore di realizzo. Il costo è stato determinato utilizzando il metodo FIFO.

### 5. Crediti

I crediti sono esposti al valore nominale coincidente con il presumibile valore di realizzo. Il criterio del costo ammortizzato, introdotto dal D.lgs. 139/2015, non è applicato quando gli effetti sono irrilevanti, ovvero quando i costi di transazione, le commissioni pagate tra le parti e ogni altra differenza tra valore iniziale e valore a scadenza sono di scarso rilievo oppure se i crediti sono a breve termine (ossia con scadenza inferiore ai 12 mesi). Il valore dei crediti, come sopra determinato, è rettificato, ove necessario, da un apposito fondo svalutazione, esposto a diretta diminuzione del valore dei crediti stessi, al fine di adeguarli al loro presumibile valore di realizzo.

### 6. Disponibilità liquide

Le disponibilità liquide sono state valutate al valore nominale.

### 7. Patrimonio netto

Il capitale sociale è stato iscritto al valore nominale delle azioni sottoscritte dai soci, relativamente ad operazioni sul capitale stesso già perfezionate.

### 8. Trattamento di fine rapporto

Il trattamento di fine rapporto lavoro è stanziato per competenza durante il periodo di lavoro, con riferimento a tutto il personale dipendente ed in conformità alla legislazione vigente ed al CCNL in vigore. L'ammontare iscritto in Bilancio riflette il debito maturato nei confronti dei dipendenti al netto delle anticipazioni erogate. Tale passività è soggetta a rivalutazione a mezzo di indici. Con riferimento a quanto disposto dalla Legge n.296 del 27/12/2006 (legge finanziaria 2007), la Società, avendo un numero di dipendenti superiore alle 50 unità, ha provveduto a trasferire l'intero fondo maturato successivamente all'entrata in vigore della suddetta norma, presso il Fondo di tesoreria dell'Inps o altre forme previdenziali complementari.

### 9. Debiti

I debiti sono stati esposti in bilancio al valore nominale. Il criterio del costo ammortizzato, introdotto dal D.lgs. 139/2015, non è applicato quando gli effetti sono irrilevanti, ovvero quando i costi di transazione, le commissioni pagate tra le parti e ogni altra differenza tra valore iniziale e valore a scadenza sono di scarso rilievo oppure se i debiti sono a breve termine (ossia con scadenza inferiore ai 12 mesi). Inoltre le disposizioni transitorie hanno consentito di non applicare il criterio del costo ammortizzato anche alle partite con scadenza oltre i 12 mesi, ma già iscritti in bilancio in periodi precedenti al 2016.

### 10. Ratei e risconti

Nelle voci ratei e risconti attivi e passivi sono iscritti i costi e i ricavi comuni a due o più esercizi per realizzare il principio della competenza economica, secondo i criteri previsti dall'art. 2424 del codice civile.

### 11. Ricavi e Costi

Sono iscritti in bilancio nel rispetto del principio della competenza economica e della prudenza, con rilevazione dei relativi ratei e risconti. I ricavi ed i proventi, i costi e gli oneri sono iscritti al netto degli sconti, abbuoni e simili, nonché delle imposte direttamente connesse alle vendite.

#### 12. Operazioni infragruppo

Le operazioni intercorse verso l'Ente controllante e le società da questo controllate e collegate sono state eseguite alle normali condizioni di mercato.

#### 13. Imposte correnti

Le imposte dell'esercizio sono determinate in base alle vigenti normative fiscali.

#### 14. Imposte differite

Qualora si verificano differenze temporanee tra il risultato d'esercizio e il reddito imponibile ai fini IRES e IRAP, l'imposta temporaneamente anticipata o differita (attiva e/o passiva) è calcolata sulla base delle aliquote in vigore al momento in cui le differenze temporanee si riverteranno. In mancanza, vengono utilizzate ragionevoli stime delle aliquote IRES.

\* \* \*

Verranno di seguito illustrate le variazioni intervenute nelle voci dello stato patrimoniale e del conto economico.

## STATO PATRIMONIALE ATTIVO IMMOBILIZZAZIONI

### Immobilizzazioni immateriali

I dati riguardanti le immobilizzazioni immateriali sono contenuti nella tabella 1:

Tabella 1									
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI									
CATEGORIA	Valore lordo	Fondo ammort.	Valore netto al 01/01/2020	Incrementi	Decrementi	Valore lordo al 31/12/2020	Ammortamenti al 31/12/2020	Fondo ammort. 31/12/2020	Valore netto al 31/12/2020
<b>Licenze e marchi</b>									
Software Via Benigni	39.996	31.991	8.005	59.278	0	99.274	27.758	59.749	39.525
Sotware Generali	74.400	49.595	24.805	0	0	74.400	24.798	74.393	7
<b>Totali Licenze e marchi</b>	<b>114.396</b>	<b>81.586</b>	<b>32.810</b>	<b>59.278</b>	<b>0</b>	<b>173.674</b>	<b>52.555</b>	<b>134.141</b>	<b>39.532</b>
<b>Altre immobilizzazioni</b>									
Progetto Valorizzazione Circo Massimo	150.677	50.221	100.456	0	0	150.677	50.221	100.441	50.236
Sito Musei Civici	41.000	40.996	4	0	0	41.000	4	41.000	0
Totale allestimenti siti web	41.000	40.996	4	0	0	41.000	4	41.000	0
Spese Lavori su Beni di Terzi	941.755	868.288	73.467	0	0	941.755	18.218	886.506	55.249
Spese Lavori Via Benigni	173.090	118.683	54.407	0	0	173.090	13.609	132.292	40.798
Lavori Biglietteria Circo Massimo	130.888	43.625	87.263	0	0	130.888	43.625	87.250	43.638
Totale immobilizzazioni diverse	1.245.733	1.030.596	215.137	0	0	1.245.733	75.451	1.106.047	139.685
<b>Totale altre immobilizzazioni</b>	<b>1.437.410</b>	<b>1.121.812</b>	<b>315.597</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.437.410</b>	<b>125.676</b>	<b>1.247.488</b>	<b>189.921</b>
<b>Totali immobilizzazioni immateriali</b>	<b>1.551.806</b>	<b>1.203.398</b>	<b>348.407</b>	<b>59.278</b>	<b>0</b>	<b>1.611.083</b>	<b>178.231</b>	<b>1.381.630</b>	<b>229.453</b>

Gli incrementi registrati, pari ad € 59.278, fanno riferimento agli investimenti necessari per aggiornamento ed adeguamento software.

I criteri di ammortamento adottati sono:

per le licenze software ammortamento in un periodo di 3 anni;

---

le spese sostenute per la creazione del sito web istituzionale e di quelli dei specifici rami d'attività vengono ammortizzate in tre anni;  
le spese relative ai Progetti di valorizzazione, Fori, l'Ara com'era ed ora per il Circo Massimo, sono state ripartite per il periodo di recupero economico previsto dalle specifiche convenzioni, pari a 3 anni;  
per le spese di ristrutturazione delle sedi e degli uffici il periodo di ammortamento è corrispondente alla durata residua del contratto di locazione;  
per le spese di ristrutturazione della sede di Via Benigni il periodo di ammortamento è previsto in 6 anni.

#### **Immobilizzazioni materiali**

Nel corso del periodo sono stati effettuati investimenti complessivamente per € 122.196:

- € 56.856 per mobili ed arredi della sede e rinnovo dei bookshop;
- € 63.531 per il rinnovo di parte delle dotazioni informatiche sia degli utenti che delle unità centrali di sistema;
- € 1.800 altro.

Il dettaglio delle movimentazioni è contenuto nella tabella 2

IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI					Tabella 2				
CATEGORIA	Valore lordo			Fondo 1/1/2020	Fondo			Valore netto al 31/12/20	
	Valore al 01/01/2020	Incrementi	Decrementi		Valori al 31/12/20	Amm.ti	Decrementi		Fondo 31/12/2020
<b>Impianti</b>									
Impianti Telefonici	294.732	0		294.732	294.732		294.732	0	
Impianti di Rete	175.815	0		175.815	175.815		175.815	0	
Impianti di Condizionamento	273.990	0		273.990	273.990		273.990	0	
Impianti Elettrici	164.963	0		164.963	164.963		164.963	0	
Impianti Laboratorio	211.059	0		211.059	211.059		211.059	0	
Impianti Generali e Altro	176.638	0	0	176.638	153.638	8.118	161.756	14.882	
<b>Totale</b>	<b>1.297.197</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.297.197</b>	<b>1.274.197</b>	<b>8.118</b>	<b>1.282.315</b>	<b>14.883</b>	
<b>Altri beni</b>									
Mobili ed arredi Via Benigni	440.206	8.253		448.459	429.358	7.241	436.599	11.860	
Mobili ed arredi Generali	161.000	0		161.000	156.483	1.201	157.684	3.316	
Mobili ed arredi Laboratorio	67.517	0		67.517	67.517		67.517	0	
Mobili ed arredi Incontragiovani	362	0		362	362		362	0	
Mobili ed arredi Biblioteche	2.290	0		2.290	2.290		2.290	0	
Mobili ed arredi Musei	348.311	0		348.311	344.612	1.912	346.524	1.787	
Mobili ed arredi Ludoteca	14.903	0		14.903	14.903		14.903	0	
Mobili ed arredi Bookshop	8.955	48.612		57.567	8.955	2.917	11.872	45.695	
Mobili ed arredi Pit	27.256	0		27.256	18.537	2.430	20.967	6.290	
Mobili ed arredi Casa del Cinema	42.074	0		42.074	42.074		42.074	0	
Mobili ed arredi Sistema Teatri	1.867	0		1.867	1.232	224	1.456	411	
Mobili ed arredi Biglietteria Circo Massimo	25.285	0		25.285	1.517	3.034	4.551	20.734	
<b>Totale</b>	<b>1.140.027</b>	<b>56.865</b>	<b>0</b>	<b>1.196.891</b>	<b>1.087.840</b>	<b>18.959</b>	<b>1.106.799</b>	<b>90.092</b>	
Attrezzature Via Benigni	56.316	0		56.316	53.680	1.695	55.375	941	
Attrezzature Generali	500.795	0		500.795	420.162	54.954	475.116	25.679	
Attrezzature Metal Detector	100.400	0		100.400	100.400		100.400	0	
Attrezzature Laboratorio	36.990	0		36.990	36.990		36.990	0	
Attrezzature Musei	497.831	0		497.831	480.223	15.476	495.699	2.131	
Attrezzature Ludoteca	53.129	0		53.129	52.996	116	53.112	17	
Attrezzature Bookshop	4.048	0		4.048	2.779	351	3.130	918	
Attrezzature Pit	75.992	0		75.992	72.765	2.166	74.931	1.061	
Pit Chioschi e Allacci	497.957	0		497.957	497.957		497.957	0	
Attrezzature Specifica cucine	34.160	0		34.160	32.760	1.400	34.160	0	
Attrezzature Casa del Cinema	112.571	0		112.571	82.933	12.015	94.948	17.623	
Attrezzature Sistema Teatri	44.012	0		44.012	41.454	1.946	43.400	612	
<b>Totale</b>	<b>2.014.200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.014.200</b>	<b>1.875.099</b>	<b>90.118</b>	<b>1.965.217</b>	<b>48.984</b>	

IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI					Tabella 2				
CATEGORIA	Valore lordo			Valori al 31/12/20	Fondo			Valore netto al 31/12/20	
	Valore al 01/01/2020	Incrementi	Decrementi		Fondo 1/1/2020	Amm.ti	Decrementi		Fondo 31/12/2020
Macchine d'ufficio Via Benigni	1.026.140	22.400		1.048.540	964.890	24.190		989.080	59.460
Macchine d'ufficio Generali	1.385.368	0		1.385.368	1.140.582	61.989		1.202.571	182.797
Macchine d'ufficio Musei	441.112	2.090		443.202	433.356	3.101		436.457	6.745
Macchine d'ufficio Ludoteche	58.956	0		58.956	53.681	1.666		55.347	3.609
Macchine d'ufficio Pit	270.568	0		270.568	258.601	8.033		266.634	3.934
Macchine d'ufficio Bookshop	34.323	0		34.323	33.825	339		34.164	159
Macchine d'ufficio Biblioteche	28.692	0		28.692	28.692			28.692	0
Macchine d'ufficio Casa del Cinema	62.809	0		62.809	42.805	3.825		46.630	16.179
Macchine d'ufficio Incontragiovani	3.083	0		3.083	3.083			3.083	0
Macchine d'ufficio Audioguide	153.590	0		153.590	138.231	15.359		153.590	0
Macchine d'ufficio Server	331.359	0		331.359	118.579	66.272		184.851	146.509
Device Sistemi di Ricarica Circo Massimo	237.624	0		237.624	23.762	47.525		71.287	166.337
Macchine d'ufficio Call Center	0	39.041	0	39.041		3.904		3.904	35.137
<b>Totale</b>	<b>4.033.624</b>	<b>63.531</b>	<b>0</b>	<b>4.097.155</b>	<b>3.240.087</b>	<b>236.203</b>	<b>0</b>	<b>3.476.290</b>	<b>620.865</b>
Radiomobili (ded 50%)	62.803	1.800		64.603	58.417	2.851		61.268	3.335
Radiomobili (inded 50%)	30.150	0		30.150	29.037	732		29.769	381
<b>Totale</b>	<b>92.953</b>	<b>1.800</b>	<b>0</b>	<b>94.753</b>	<b>87.454</b>	<b>3.583</b>	<b>0</b>	<b>91.037</b>	<b>3.715</b>
Allestimento espositivo mostre	547.466	0		547.466	547.466			547.466	0
Allestimento bookshop	388.665	0		388.665	379.998	8.268		388.266	399
Allestimento tecnologico Ludoteche	1.077.552	0		1.077.552	1.077.552			1.077.552	0
Allestimento Tecnologico Musei	149.034	0		149.034	149.034			149.034	0
Allestimento Musei	1.128.425	0		1.128.425	1.111.214	11.754		1.122.968	5.457
Allestimento Centri Culturali	165.769	0		165.769	165.769			165.769	0
Allestimento Foro di Cesare	42.475	0		42.475	38.228	4.247		42.475	0
<b>Totale</b>	<b>3.499.386</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.499.386</b>	<b>3.469.261</b>	<b>24.269</b>	<b>0</b>	<b>3.493.530</b>	<b>5.856</b>
Motoveicoli	17.931	0		17.931	13.207	2.565		15.772	2.159
Automezzi	56.670	0		56.670	38.022	5.260		43.282	13.388
<b>Totale</b>	<b>74.601</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>74.601</b>	<b>51.229</b>	<b>7.825</b>	<b>0</b>	<b>59.054</b>	<b>15.547</b>
<b>Totale Altri beni : Immobilizzazioni</b>	<b>10.854.790</b>	<b>122.196</b>	<b>0</b>	<b>10.976.986</b>	<b>9.810.970</b>	<b>380.957</b>	<b>0</b>	<b>10.191.927</b>	<b>785.059</b>
<b>Totale Immobilizzazioni</b>	<b>12.151.988</b>	<b>122.196</b>	<b>0</b>	<b>12.274.183</b>	<b>11.085.167</b>	<b>389.074</b>	<b>0</b>	<b>11.474.241</b>	<b>799.942</b>

Per gli ammortamenti si è proceduto con le aliquote del 12% per i mobili, del 20% per le macchine d'ufficio, per gli allestimenti espositivi del 27%, per gli automezzi del 25% e del 15% per le attrezzature. Per i beni il cui valore unitario è inferiore ad € 516, si è proceduto ad ammortizzare l'intero importo nell'esercizio. Per i beni acquistati nell'esercizio le aliquote sono ridotte al 50%. Poiché i criteri sono sostanzialmente coincidenti con la previsione fiscale non si generano sul bilancio scostamenti od influenze che comportino necessità di rettifiche o calcoli di imposizione anticipata o differita. Non sono risultati attivi, nel 2019, contratti di locazione finanziaria.

## ATTIVO CIRCOLANTE

### RIMANENZE

Si rileva al 31 dicembre 2020 un importo complessivo di € 6.182.699 contro € 4.704.806 del 2019 con una variazione in aumento di 1.477.893.

	2020	2019	Variazione
Rimanenze Librerie	591.353	667.485	- 76.132
Rimanenze Roma Pass	5.591.346	4.037.321	1.554.025
<b>Totali</b>	<b>6.182.699</b>	<b>4.704.806</b>	<b>1.477.893</b>

Le Rimanenze Librerie consistono in materiale editoriale ed oggettistica presenti presso le librerie gestite in alcuni siti museali e presso le ludoteche. La valorizzazione è stata effettuata con riferimento al prezzo medio di acquisto. La riduzione è da collegare anche alla valutazione della parte dei prodotti editoriali secondo i criteri di valorizzazioni propri dell'editoria.

Le variazioni per le Rimanenze Roma Pass fanno riferimento ad oneri sostenuti nel 2020 per la componente trasporti e materiale per l'allestimento dei kit contenuti in Card che saranno distribuite nel 2021. L'effetto di Covid-19 è evidente nell'incremento ulteriore delle Card in magazzino per l'acquisto effettuato nel 2019 a valere sulla convenzione ATAC 2019 al quale ha fatto seguito il sostanziale blocco delle vendite e la parziale restituzione di parte di quanto il circuito distributivo aveva acquistato a fine 2019. Stante la validità della Convenzione Roma Pass fino ad esaurimento scorte, rimane definito che in caso di interruzione di detta Convenzione si potrà procedere alla restituzione ad ATAC dei titoli di viaggio invenduti.

### CREDITI

Si rileva un totale di Crediti per € 12.025.522 con una diminuzione di € 9.464.726 rispetto al 2019.

#### Crediti verso Clienti

Si rilevano crediti verso clienti per € 1.082.563 con una diminuzione rispetto al 2019 di € 5.361.167. La variazione è sostanzialmente da imputarsi al blocco della movimentazione della Roma Pass. L'intero importo residuo dei crediti verso i Clienti, riferito in via prevalente alla movimentazione della Roma Pass, può essere considerato esigibile entro l'esercizio successivo ed è al netto degli accantonamenti per rischi generici di perdite su crediti effettuati nel presente esercizio, per € 100.000, e del residuo del 2019 per € 737.935, per un totale di € 837.935 ritenuto del tutto congruo rispetto ai rischi rilevati.

#### Crediti verso controllante

Si rilevano crediti verso Roma Capitale per € 9.466.558 per il Contratto di affidamento di servizi e per gli affidamenti definiti al 31 dicembre 2020, di cui € 6.635.427 per fatture da emettere al netto di note credito, con una diminuzione di € 2.748.773 rispetto al 2019. La diminuzione si può addebitare a rallentamenti dello scorso esercizio nelle procedure di

liquidazione delle fatture dovuti alla necessità di una sempre più puntuale rendicontazione delle attività oggetto del Contratto di servizio e di conseguenza tempi più lunghi per le asseverazioni da parte degli Uffici competenti e per lo svolgimento delle attività di fine anno. A fine 2020 le procedure del nuovo Contratto di servizio erano ormai consolidate e le attività di fine 2020 forzatamente inferiori all'anno precedente. Non si rilevano particolari criticità in ordine alla riscossione dei crediti verso Roma Capitale.

Di seguito il dettaglio dell'anzianità dei crediti verso la Controllante e l'evidenza della distribuzione del credito verso i principali Clienti:

Descrizione Crediti	Creditore (ricorrente / non ricorrente)	Importo	Stratificazione per anno di competenza
Crediti verso Roma Capitale		159.738,00	2008
		5.000,00	2009
		60.998,00	2010
		2.772,00	2012
		13.933,00	2013
		45.513,00	2014
		22.298,00	2015
		4.386,00	2016
		3.070,00	2017
		6.226,00	2018
		327.781,00	2019
		9.152.032,00	2020
		- 337.189,00	2020
		<b>9.466.558,00</b>	
Crediti verso altri Enti Pubblici		7.973,00	
Altri Crediti Commerciali		1.940.365,00	
<i>Bar banqueting srl</i>	ricorrente	482.026,00	
<i>Nicolai Riceviment srl</i>	in contenzioso	201.028,00	
		683.054,00	
Altri crediti		<b>1.257.311,00</b>	
<i>Sono stati riportati separatamente i saldi superiori ad € 200.000</i>			

### Crediti tributari

I crediti di natura tributaria sono pari ad € 558.507 e risultano diminuiti di € 736.303 rispetto al 2019. In questa voce era appostato il credito verso l'erario, di € 1.085.277, in seguito alla presentazione, avvenuta nel 2012, della specifica istanza di rimborso dell'Ires pagata nei precedenti esercizi, dal 2007 al 2011, ma non dovuta a seguito della maggiore deducibilità dell'Irap sul lavoro dipendente stabilita dal DL 201/2011; nel corso del 2020 si è avuta la liquidazione quasi totale dell'importo richiesto, con il sostanziale azzeramento del credito. Risultano inoltre crediti per Imposte sui redditi per € 164.242, al netto delle imposte dovute per l'esercizio, € 72.253 per iva a credito per la liquidazione annuale del 2020, € 10.078 per l'acconto dell'imposta sulla rivalutazione del TFR ed altri crediti per le imposte sulle retribuzioni per € 92.000 circa. Nel corso dell'esercizio 2019 era stata

notificata dall'Agenzia delle Entrate una rettifica per Iva 2014 per complessivi € 140.667; la rettifica è stata liquidata ma al tempo stesso impugnata presso la Commissione Tributaria Provinciale di Roma che ha accolto il nostro ricorso; pertanto si è iscritto il credito relativo alla richiesta di rimborso riconosciuta; il fondo rischi corrispondente accantonato lo scorso esercizio sarà ripreso al momento della definitiva chiusura del contenzioso per il quale siamo in attesa di una eventuale impugnativa da parte dell'Agenzia delle entrate della decisione a noi favorevole.

#### **Crediti per imposte anticipate**

A fronte dell'accantonamento dello scorso esercizio per € 105.949 si rileva un utilizzo per € 21.822 per la liquidazione dei compensi per l'Amministratore di competenza 2019, e l'iscrizione di € 47.802 in ragione dei compensi di competenza ma da liquidare nel 2021 e dell'accantonamento di € 120.000 per oneri futuri del personale per un saldo al 31/12/2020 di € 131.929.

#### **Crediti verso altri**

L'importo di € 785.965 si riferisce per € 717.780 a crediti diversi a breve e per € 68.185 a depositi cauzionali di scadenza ultrannuale, ed ha registrato una diminuzione di € 644.463. La maggior parte della diminuzione dei crediti a breve fa riferimento alla gestione delle card Roma Pass.

Tra gli importi a scadenza ultrannuale si annoverano depositi cauzionali, in particolare per il contratto di locazione siglato nel corso del 2007 per gli uffici di Via Benigni 50.

#### **Disponibilità liquide**

Ammontano complessivamente ad € 2.223.312 e si riferiscono ad € 2.203.386 per i saldi attivi dei conti correnti bancari al 31.12.2020, con un incremento di € 2.036.595 rispetto al 2019 in ragione di accrediti per pagamenti di fatture da parte di Roma Capitale avvenuti a ridosso del 31 dicembre; e per € 19.926 a disponibilità di cassa, con una diminuzione di € 431.255, per il sostanziale "svuotamento" delle oltre 100 ripartite presso biglietterie musei, librerie, PIT ed altri siti operativi tutti chiusi a causa della pandemia.

#### **RATEI E RISCONTI ATTIVI**

Non si rilevano Ratei attivi.

Si rilevano Risconti attivi che ammontano a € 9.801 e fanno riferimento al risconto di assicurazioni.

## PASSIVO

### PATRIMONIO NETTO

Il Patrimonio netto registra un aumento di € 31.248 rispetto al 2019.

#### Capitale sociale

Il capitale sociale sottoscritto ammonta a € 2.822.250 e risulta interamente versato.

#### Riserva legale

Ammonta ad € 124.593 e si è incrementata di € 2.078 per la destinazione di parte dell'utile 2019.

#### Utili o Perdite di esercizi precedenti

Viene indicato l'ammontare positivo di € 467.688 quale riporto del residuo utile degli esercizi precedenti, aumentato del riporto dell'utile residuo del 2019 non distribuito di € 39.846.

Variazioni del Patrimonio netto				
	31/12/2019	Incrementi	Diminuzioni	31/12/2020
<b>Capitale sociale</b>	2.822.250	0	0	2.822.250
<b>Riserva legale</b>	122.515	2.078		124.593
<b>Utili o Perdite di esercizi precedenti</b>	428.202	39.486		467.688
<b>Altre riserve</b>	-15	1		-14
<b>Risultato d'esercizio</b>	41.564	31.247	41.564	31.247
<b>Totali</b>	<b>3.414.516</b>	<b>72.812</b>	<b>41.564</b>	<b>3.445.764</b>

In merito all'utile d'esercizio al 31.12.2020 di € 31.247, considerato che deve essere detratta la quota del 5% da destinarsi a Riserva legale e pari ad € 1.562, il residuo importo di € 29.685 rimane a disposizione per la deliberazione del socio unico Roma Capitale.

### FONDI PER RISCHI ED ONERI

Sono previsti una serie di Fondi per fronteggiare possibili rischi di diversa natura:

- Fondo rischi per contenzioso del lavoro, € 93.187, alimentato per € 100.000 nei precedenti esercizi, è stato utilizzato per € 6.820 nel 2020 ed incrementato di € 25.000 per adeguamento sui contenziosi in essere e si ritiene ad oggi sostanzialmente congruo;
- Fondo per imposte in contenzioso, per € 140.667, è stato già indicato nella voce crediti tributari e si riferisce ad un contenzioso in materia di Iva per l'anno 2014; l'importo è già stato provvisoriamente versato e si è in attesa della definizione del contenzioso che ha già avuto esito positivo in primo grado;
- Fondo per copertura oneri del personale; il 31 dicembre 2018 è scaduta la parte economica del CCNL Federculture adottato per il personale di Zetema; a fronte di quanto avvenuto in occasione dei precedenti rinnovi, è stata prudenzialmente accantonata una indennità per vacanza contrattuale pari ad € 362.186 nel 2019 ed ulteriori € 120.000 nel corrente anno.

### TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO

L'importo di € 2.659.186 corrisponde all'importo accantonato a norma di legge per i dipendenti della Società al 31.12.2020 e rimasto presso l'azienda; registra la diminuzione netta di € 46.814, risultato dell'accantonamento di competenza corrispondente alla rivalutazione del fondo al 31.12.2019 e al netto della liquidazione per i dipendenti usciti nel corso del 2020. Presso il Fondo di Tesoreria dell'Inps, e presso gli altri Fondi

singolarmente indicati da alcuni dipendenti, sono contabilizzati € 13.500.000 circa, che vanno così a costituire il complessivo Fondo TFR accantonato dall'azienda a favore dei propri dipendenti per un importo totale di circa € 16.200.000.

## DEBITI

Si rileva un totale debiti di € 14.643.110 rispetto a € 21.288.621 del 2019.

### 1. Debiti verso Banche:

Al 31.12.2020 risulta un debito per € 5.152 relativo agli interessi passivi maturati e non liquidati alla stessa data.

Linee di credito attive al 31/12/2020					
BANCA	SCOPERTO DI C/C	ANTICIPI SU FATTURE	ONERI 2020	GARANZIE	SCADENZA
Unicredit Spa	1.000.000,00	0,00	13.474,20	nessuna	a revoca
BNL Gruppo Paribas	1.500.000,00	2.500.000,00	39.300,56	nessuna	a revoca
<b>Totali</b>	<b>2.500.000,00</b>	<b>2.500.000,00</b>	<b>52.774,76</b>		

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

Come evidenziato nel prospetto, nel corso del 2020 sono rimasti attivi gli affidamenti passati da € 13.650.000 del 2015 agli attuali € 5.000.000, che hanno registrato una sostanziale continuità dei tassi applicati.

### 2. Debiti verso fornitori:

L'importo, pari a € 9.817.456, con una diminuzione di € 665.894 rispetto al 2019, è costituito dai debiti verso fornitori, di cui € 5.500.000 circa per fatture da ricevere. La percentuale del debito in rapporto alla spesa annua in beni, servizi ed investimenti (nel 2020 circa € 19.500.000), è pari al 50% rispetto al 45% del 2019. Non si rilevano debiti con scadenza oltre l'esercizio successivo.

### 3. Debiti verso controllante

Si fa riferimento al debito verso Roma Capitale per € 1.000.203, di cui € 203 maturati nel mese di dicembre 2020 per le Ludoteche, stante la chiusura nel mese di dicembre di tutti i siti museali. È inoltre contabilizzato il debito per il residuo di € 1.000.000 della distribuzione di dividendi deliberata con l'approvazione del Bilancio 2015. Come previsto dalla stessa delibera l'effettiva distribuzione è condizionata all'avvenuto rimborso del credito verso l'Agenzia delle entrate per l'istanza di rimborso Ires per la maggior deduzione Irap ed appostato tra i crediti tributari. Detto rimborso è pervenuto nell'ultima parte dell'esercizio, tuttavia, alla luce di esigenze di una più adeguata patrimonializzazione della Società, in particolare per gli effetti della crisi Covid-19, è all'esame del Socio la proposta di riportare a riserva di Patrimonio netto quanto a suo tempo deliberato in distribuzione.

### 4. Debiti tributari:

Si rilevano € 650.249, contro € 797.987 del 2019, di cui circa € 40.500 per Iva a debito ma ad esigibilità differita, in quanto derivante dalla fatturazione antecedente il marzo 2015, con l'introduzione della "scissione dei pagamenti", cd. Split payment, con Roma Capitale od altre amministrazioni pubbliche, ancora non incassate e circa € 610.000 per ritenute Irpef su lavoro dipendente e su compensi di lavoro autonomo del mese di dicembre. Nel corso dell'esercizio sono stati complessivamente versati circa € 6.000.000 per ritenute fiscali su lavoro dipendente ed autonomo ed € 630.000 per Iva.

Tutti i versamenti sono stati fatti nei termini previsti dalla legge.

### 5. Debiti verso Enti previdenziali:

Si rilevano debiti di € 1.302.626 nei confronti dell'Inps e di altri Enti previdenziali. Nel corso del 2020 sono stati versati oltre € 12.400.000 ad Enti previdenziali ed assistenziali, di cui

---

€ 1.400.000 circa per il Fondo di tesoreria del TFR presso l'Inps.

**6. Debiti verso altri**

L'importo di € 1.867.424 si riferisce in via prevalente a debiti verso il personale e gli enti previdenziali per i ratei di 14ma ed altri ratei per circa € 1.120.000 debiti, per la gestione delle Card Roma Pass - per € 120.000 -, ed altri debiti a breve.

**RATEI E RISCOINTI PASSIVI**

**Ratei Passivi**

Non si rilevano ratei passivi.

**Risconti passivi**

Sono conteggiati Risconti passivi per complessivi € 6.626 relativi ad importi anticipatamente fatturati ma di competenza 2020 per le attività legate ad eventi rinviati per le chiusure museali per Covid-19.

**IMPEGNI NON RIPORTATI NEGLI SCHEMI DELLO STATO PATRIMONIALE**

**Garanzie prestate**

Non si rileva il rilascio di alcuna garanzia.

**Altri conti d'ordine**

Nel corso del 2020 non risultano attivati contratti di locazione finanziaria.

## CONTO ECONOMICO

### VALORE DELLA PRODUZIONE

Il totale del Valore della Produzione è pari ad € 45.797.888 contro € 53.861.452 del 2019 con una diminuzione complessiva di € -8.063.564.

#### Ricavi delle vendite e delle prestazioni

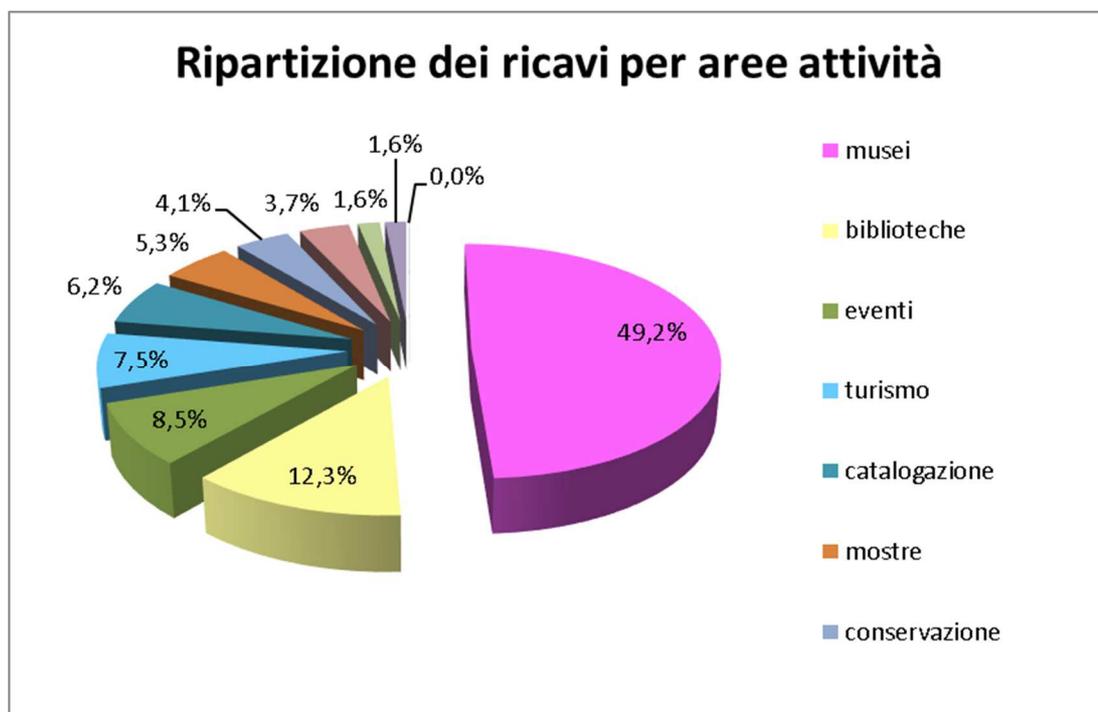
L'importo di € 45.241.677, maturato nel corso dell'esercizio 2020, evidenzia una diminuzione di € 3.054.348 rispetto al 2019.

Di questo importo almeno il 99% è stato prodotto, direttamente o indirettamente, per servizi e forniture a Roma Capitale, sia nell'ambito del Contratto di affidamento di servizi, che per ulteriori incarichi ed affidamenti nei vari settori operativi della società.

Con la Deliberazione di Giunta 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 ha previsto sostanziali variazioni metodologiche nella determinazione del corrispettivo contrattuale, rispetto al periodo precedente, così come l'ampliamento di alcuni servizi e l'adeguamento del costo dei servizi di front office. L'elemento di maggiore novità è contenuto nell'art.9 del Contratto che prevede il concorso di Zetema al finanziamento del Contratto stesso attraverso la gestione dei servizi aggiuntivi museali e della Convenzione della Roma Pass per un importo nel 2020 di € 3.984.726,47. Nel corso del 2020 sono stati acquisiti una serie di servizi aggiuntivi, che hanno parzialmente compensato la riduzione dei volumi del fatturato.

Aree di attività	ricavi 2020		ricavi 2019		variazioni	
<b>musei</b>	22.243.629	49,2%	23.082.351	47,8%	- 838.722	-3,6%
<b>biblioteche</b>	5.561.199	12,3%	4.593.886	9,5%	967.313	21,1%
<b>eventi</b>	3.845.605	8,5%	3.108.664	6,4%	736.941	23,7%
<b>turismo</b>	3.413.975	7,5%	6.655.326	13,8%	- 3.241.351	-48,7%
<b>catalogazione</b>	2.792.244	6,2%	2.963.828	6,1%	- 171.583	-5,8%
<b>mostre</b>	2.409.445	5,3%	3.256.968	6,7%	- 847.523	-26,0%
<b>conservazione</b>	1.847.415	4,1%	1.822.737	3,8%	24.678	1,4%
<b>servizi architettura ed ingegneria</b>	1.678.939	3,7%	1.412.082	2,9%	266.857	18,9%
<b>informagiovani</b>	731.052	1,6%	574.723	1,2%	156.329	27,2%
<b>servizi spazi culturali</b>	705.523	1,6%	770.762	1,6%	- 65.240	-8,5%
<b>altro</b>	12.650	0,0%	54.698	0,1%	-42.047	-76,9%
<b>Totali</b>	<b>45.241.677</b>	<b>100,0%</b>	<b>48.296.025</b>	<b>100,0%</b>	<b>- 3.054.348</b>	<b>-6,3%</b>

Nel prospetto, oltre alla comparazione in valori assoluti fra aree di attività, sono comparate le percentuali di partecipazione delle aree stesse al totale del fatturato, evidenziate per il 2020 ed il 2019.



Con particolare riferimento ai ricavi, ma con effetto sul generale equilibrio economico e finanziario della gestione 2020, è intervenuta la Deliberazione di Giunta Capitolina n.347 del 30 dicembre 2020 che, preso atto delle rilevanti conseguenze della crisi pandemica sulle attività di Zètema, a fronte del constatato abbattimento dei ricavi per servizi aggiuntivi affidati a Zetema per l'art. 9 del Contratto di servizio per l'82% pari a circa 3.000.000 di euro, e tenuto conto della necessità di ridurre di circa 1,2 €/mln i corrispettivi del contratto per l'impossibilità dello svolgimento di alcuni dei servizi previsti dal Contratto, è stata deliberata la corrispondente riduzione del "concorso" di Zetema al Contratto previsto sempre dall'art.9, avendo al Società sostanzialmente assorbito la differenza di 1,8 €/mln con la riduzione dei costi generali e del personale, riequilibrando così la consistente riduzione dei ricavi per servizi aggiuntivi.

#### Altri ricavi

Sono indicati rimborsi e sopravvenienze derivanti da attività ordinaria, per circa € 80.000. Inoltre sono contabilizzati i rimborsi della quota trasporti contenuta nelle card Roma Pass, per circa € 128.862 (contro € 5.200.000 del 2019), con un diminuzione rispetto al 2019 di poco meno di oltre 5 milioni di euro. Inoltre, sono registrati € 179.000 per il riaddebito del costo del personale per il comando di tre unità presso altre Amministrazioni pubbliche. Ai sensi dell'art.1 c. 25 della Legge 4 agosto 2017 n. 124 si rileva nel corso del 2020 la Società non ha ricevuto contribuzioni rientranti nei cd "aiuti indiretti" o Aiuti di Stato. Sono infine stati acquisiti € 84.640 di crediti d'imposta secondo la seguente ripartizione:

Crediti d'imposta	
Credito d'imposta D.Lgs. 127/15 su registratori di cassa	€ 5.400,00
Credito d'imposta su acquisto beni strumentali L.160/19	€ 7.206,35
Credito d'imposta sanificazione artt. 120 e 125 del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34	€ 28.297,00
Credito d'imposta Ricerca e sviluppo L.145/2018	€ 43.737,00
<b>Totale</b>	<b>€ 84.640,35</b>

## COSTI DELLA PRODUZIONE:

### Costi per materiali di consumo:

Il totale della voce ammonta ad € 2.225.826.

Sono stati acquistati:

- materiali di consumo per € 228.791, e tra questi vi sono materiale di cancelleria, segnaletica, indumenti di lavoro, materiale per cantieri ed attrezzature minute;
- prodotti destinati alla rivendita per € 1.997.035 di cui: € 159.000 circa nelle librerie gestite nelle mostre e presso i siti museali, la biglietteria per trasporti contenuta nelle card Roma Pass per € 1.672.000, e quanto venduto presso i Pit ed altro per € 166.000.

### Costi per servizi:

Questa voce, che ammonta a € 13.833.668, ha avuto un incremento di € 555.227 rispetto al 2019; di seguito si elencano le principali tipologie di spese per Servizi:

Voci di spesa	2020	2019	Variazioni	%
Manutenzioni	3.568.644	2.198.271	1.370.373	62,3%
Servizi di Custodia	1.724.514	1.600.620	123.894	7,7%
Allestimenti	1.446.129	981.843	464.285	47,3%
Pulizie	1.115.635	1.048.197	67.438	6,4%
Promozionali e pubblicitarie	1.107.393	1.222.334	-114.941	-9,4%
Vigilanza	941.754	724.927	216.827	29,9%
Utenze	397.146	426.547	-29.402	-6,9%
Buoni pasto	361.369	613.236	-251.867	-41,1%
Servizi di Biglietteria	315.396	631.272	-315.876	-50,0%
Prestazioni tecniche	296.467	312.286	-15.819	-5,1%
Organizzazione spettacoli ed eventi	281.941	230.420	51.521	22,4%
Assicurazioni	266.846	352.981	-86.135	-24,4%
Trasporti per Mostre ed Eventi	225.387	774.728	-549.341	-70,9%
Organi sociali	192.467	220.029	-27.562	-12,5%
Movimentazione Opere	95.359	54.245	41.114	75,8%
Collaborazioni	61.466	0	61.466	0,0%
Spese e servizi bancari	51.967	159.659	-107.692	-67,5%
Altro	1.383.789	1.726.846	-343.057	-19,9%
<b>Totale</b>	<b>13.833.668</b>	<b>13.278.441</b>	<b>555.227</b>	<b>4,2%</b>

### Costi per godimento beni di terzi:

E' indicato il costo della disponibilità degli uffici della sede di Via Benigni, € 479.000, e del magazzino della sede, € 77.500, – complessivamente € 556.500 – con una riduzione di circa € 50.000 sui canoni delle locazioni fisse in ragione degli accordi temporanei con le

proprietà come misure di sostegno per Covid-19, noleggi di autoveicoli - € 24.000 - ed attrezzature ed impianti, in particolare per la realizzazione di eventi o mostre, per € 523.000.

#### Spese per il Personale

Ammontano complessivamente a € 28.851.417 con una diminuzione di € 1.096.032, e tengono conto anche dei ratei di quattordicesima mensilità maturati al 31.12.2020 e gli altri oneri del personale.

Le variazioni numeriche dei dipendenti a tempo indeterminato intervenute nel corso dell'esercizio sono state le seguenti, suddivise per le tipologie contrattuali:

Mansione	2020	Media	2019	Variazione
ADDETTI CUSTODIA E ACCOGLIENZA	228	222	223	5
ASTRONOMI	4	4	4	0
ADDETTI BIBLIOTECHE	90	91	92	-2
ADDETTI BIGLIETTERIA E BOOKSHOP	49	49	48	1
IMPIEGATI (amministrativi e tecnici: conservatori, storici arte, archeologi, operatori culturali, fotografi, geometri, grafici, architetti, disegnatori, manutenzione, addetti logistica, sicurezza)	301	303	309	-8
OPERATORI TURISTICI (PIT e Contact center)	72	72	72	0
OPERATORI INFORMAGIOVANI	13	14	14	-1
TUTOR LUDOTECHE	7	7	7	0
QUADRI	16	16	17	-1
DIRIGENTI	14	14	14	0
<b>Totale</b>	<b>794</b>	<b>790,5</b>	<b>800</b>	<b>-6</b>

Al 31.12.2020 sono presenti 794 unità a tempo indeterminato, con una diminuzione netta di 6 unità rispetto al 2019. Questa variazione è dovuta a dimissioni (5) e pensionamenti (8), con due decessi ed un licenziamento per un totale di 16 unità in uscita. Nelle variazioni nette incidono le 10 unità assunte nel quarto trimestre oltre alla mobilità tra settori legate alla riorganizzazione delle attività prevista nei Contratti di affidamento di servizi.

Per i rapporti a tempo determinato al 31.12.2020 non risultano in essere rapporti e non ne sono stati attivati nel corso del 2019.

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, già raggiunto nel 2014 e confermato nel 2015, è stato, quindi, ulteriormente rafforzato.

Lavoro accessorio				
Tipologia lavoro / servizio	2009	Limite % su 2009	Limiti di contenimento	Consuntivo 2020
<b>forme di lavoro flessibile</b>	<b>3.860.373,59</b>	50%	1.930.186,80	<b>10.204,00</b>
tempi determinati	2.187.788,00			-
copro	862.505,48			-
lavoro accessorio	417.368,29			-
altre collaborazioni	392.711,82			10.204,00

#### Ammortamenti e svalutazioni

L'importo di € 667.306 si riferisce per € 178.231 agli ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali e € 389.075 agli ammortamenti delle immobilizzazioni materiali. Per i criteri adottati si richiama quanto già esposto nella descrizione delle immobilizzazioni.

Sono stati contabilizzati accantonamenti al Fondo svalutazione crediti per € 100.000 contro € 80.000 del 2019; di conseguenza l'ammontare complessivo del Fondo risulta del tutto congruo rispetto ai rischi concretamente valutabili sui crediti esistenti al 31.12.2020.

#### Variazioni delle rimanenze

Si rileva una variazione in diminuzione, corrispondente agli incrementi di rimanenze, per € 1.477.893 quale saldo per l'aumento dei valori delle rimanenze delle librerie e la diminuzione di quelle legate alla Roma Pass come dettagliato nella specifica voce dell'Attivo.

#### Accantonamenti per rischi

Si ritiene opportuno adeguare per € 25.000 il fondo per rischi su contenzioso per lavoro così da mantenere una adeguata copertura per gli esiti eventuali dei contenziosi in essere.

#### Altri accantonamenti

Come riportato nella voce Fondi rischi, nel 2020 si è proceduto ad alimentare il Fondo per copertura oneri del personale; il 31 dicembre 2018 è scaduta la parte economica del CCNL Federculture adottato per il personale di Zetema; a fronte di quanto avvenuto in occasione dei precedenti rinnovi, è stata prudenzialmente accantonata una indennità per vacanza contrattuale pari al 1,5 % della retribuzione del personale con eccezione dei Dirigenti.

#### Oneri diversi di gestione

L'importo di € 343.434, con una diminuzione di € 6286, si riferisce a tutti gli altri costi registrati nel corso del 2020 ed inerenti la gestione, ed in particolare € 60.347 per l'Iva indetraibile a seguito del c.d. calcolo del "pro-rata" derivante dalle attività esenti (biglietteria dei musei e delle mostre, visite guidate, etc.); sono inoltre considerati i diritti dovuti alla Siae per € 22.000 circa e spese per lo smaltimento rifiuti per circa € 66.000 oltre a tasse locali (€ 28.500), contributi ad associazioni di categoria (€ 35.000) ed altri oneri anche a rettifica di poste di anni precedenti per circa € 96.000 e relativi alla gestione della Roma Pass.

### **PROVENTI ED ONERI FINANZIARI**

#### Proventi finanziari

Nel corso del 2020 sono maturati interessi attivi di c/c bancari per € 150.

#### Oneri finanziari

Si rilevano interessi passivi verso banche ed altri oneri finanziari per € 53.441 con una diminuzione di € 25.808 rispetto al 2019. La voce comprende interessi passivi sui rapporti bancari per € 24.628 (€ 49.805 nel 2019), Commissioni per disponibilità fondi (CDF) per € 28.146 (€ 28.800 nel 2019). La diminuzione degli interessi passivi è la conseguenza del miglioramento registrato per i tempi negli incassi sui ricavi, in particolare quelli riguardanti il Contratto di servizi con Roma Capitale.

### **IMPOSTE SUL REDDITO D'ESERCIZIO**

L'importo dell'Ires dovuta è pari ad € 58.296 mentre per l'Irap il calcolo previsionale determina un importo pari ad € 6.768, per un totale di € 65.064 con una diminuzione per € 148.722 rispetto al 2019.

In ragione di particolari oneri che sono stati rilevati nel presente esercizio ma che avranno efficacia in esercizi successivi, sono state iscritte imposte anticipate relativamente al premio di risultato dell'Amministratore delegato accantonato, ma da liquidare nell'esercizio successivo, e per l'accantonamento per futuri oneri del personale per la vacanza contrattuale, che determinano imposte anticipate per € 47.802 all'attuale aliquota Ires.

Per la determinazione dell'imponibile Ires si riepilogano le variazioni apportate al risultato di bilancio:

**IRES 2020**

	<b>Accantonamento in bilancio</b>	
Risultato dell'esercizio		31.247
<i>Variazioni in aumento</i>		
Accantonamento imposte	65.064	
20% costo telefonia	44.541	
25% spese ristorazione	151	
Spese noleggio auto e carburanti	9.517	
Sanzioni amministrative	3.388	
Eccedenza accantonamento rischi credito	47.246	
Accantonamento rischi contenzioso	25.000	
Compenso Amm.ri non liquidati	79.177	
Accantonamento vacanza contrattuale	120.000	
Sopravvenienze passive	9.054	
Altro		
<b>Totale variazioni in aumento</b>		<b>403.137</b>
<i>Variazioni in diminuzione</i>		
Imposte anticipate	-47.802	
Irap su personale	-4.617	
10% Irap pagata	-1.354	
Compensi amm.ri anni precedenti	-79.826	
Crediti d'imposta	-82.345	
Maxi ammortamento fino a 31/12/19	-75.392	
<b>Totale variazioni in diminuzione</b>		<b>-291.336</b>
<i>Reddito d'impresa</i>		<i>143.049</i>
ACE	- 5.678	-5.678
<i>Reddito imponibile</i>		<i>137.370</i>
<i>Ires 24 %</i>		<b>32.969</b>

Oltre all'Ires di competenza sono stati considerati € 21.822 di utilizzo delle imposte anticipate per la liquidazione di compensi all'Amministratore di competenza dell'anno precedente ed € 3.505 di Ires di competenza del 2019 ma accertata nel corso del 2020. Relativamente all'Irap è da rilevare che sono state applicate le disposizioni previste dall'art.11 del D.Lgs. 446/97 per le deduzioni Irap, tenendo altresì conto di quanto già introdotto con il DL 201/2011 che ha previsto l'innalzamento delle deduzioni forfetarie, oltre all'ulteriore adeguamento, a valere dal 2014, previsto dall'art.1 c.484 Legge stabilità 2013, per il personale di genere femminile e per quello comunque di età inferiore ai 35 anni; la composizione della forza lavoro di Zètema è prevalentemente di donne e con una età media relativamente bassa.

Anche per il 2020 sono state quindi considerate le deduzioni determinate dal costo del personale che rientra nelle categorie tutelate, gli oneri per Inail e le deduzioni introdotte dal 2007 con il riferimento all'“assorbimento del cuneo fiscale” determinate in base agli oneri previdenziali e contributivi ed ad importi forfetari per ciascun dipendente; infine è stata considerata la deduzione del costo residuo per il personale dipendente a tempo indeterminato, introdotta all'art. 11 c.4 – octies con la Legge di stabilità 2015; e complessivamente, quindi, le deduzioni sono state pari al costo del personale essendo tutto a tempo indeterminato. Da segnalare che l'aliquota applicata è rimasta al 4,82% così come prevista per la Regione Lazio.

Ai sensi dell'art. 24 del DL 34/2020 si è usufruito della riduzione dell'importo dovuto di competenza del 2020 corrispondente a quanto dovuto a titolo di primo acconto dell'anno, per una riduzione di € 6.768.

Si perviene, così, a determinare l'utile d'esercizio 2020 in € 31.247 contro un utile di € 41.564 del 2019.

In merito all'utile d'esercizio, considerato che deve essere detratta la quota del 5% da destinarsi a Riserva legale e pari ad € 1.562, il residuo importo di € 29.685 rimane a disposizione per la deliberazione del socio unico Roma Capitale.

## ALTRE INFORMAZIONI

### Compensi per gli organi sociali

Con riferimento alle delibere di Giunta Capitolina 134 del 20 aprile 2011 e 137 del 28 giugno 2017 si evidenzia la composizione del totale dei compensi del Consiglio di amministrazione. Nel corso del 2020 ha operato il Consiglio nominato il 9 agosto 2017 fino al 30.01.2020 seppure nella sola persona dell'Amministratore delegato successivamente al decesso della Presidente Jacobone nel settembre 2019.

L'Assemblea dei Soci del 13 febbraio 2020 ha deliberato, in esecuzione della DGC n.2 del 10 gennaio 2020, la trasformazione dell'Organo amministrativo da Collegiale (CdA) a monocratico, Amministratore unico, e giusta Ordinanza della Sindaca, ha nominato il dr. Remo Tagliacozzo Amministratore unico fino all'approvazione del Bilancio 2021 determinandone così gli emolumenti annuali:

2020							
Soggetto		Compensi (valori in euro)					
Nome e Cognome	Carica ricoperta	data nomina	Durata della carica	Emolumento per la carica di Amministratore	Emolumento per la carica di Amministratore Esecutivo		Totale
					Compensi amministratori esecutivi - Parte fissa	indennità di risultato	
Remo Tagliacozzo	Amm.re Delegato	01/01/2020	12/02/2020	2.250,00	4.701,66		6.951,66
Remo Tagliacozzo	Amm.re Unico	13/02/2020	30/04/2022	15.750,00	42.906,41	79.176,91	137.833,32
Compenso lordo annuo onnicomprensivo							<b>144.784,99</b>

I compensi di competenza dell'esercizio sono stati quindi determinati, nei limiti previsti dalle delibere di Giunta Capitolina 134 del 20 aprile 2011 e 137 del 28 giugno 2017, con le Deliberazioni assembleari di nomina dell'Organo amministrativo per quanto riguarda la parte fissa e, per la parte variabile di indennità di risultato, sempre con riferimento alle Delibere assembleari e nel rispetto del percorso previsto per la fissazione degli obiettivi ed il loro riscontro a consuntivo.

L'indennità di risultato dell'esercizio 2019 – che figura, per competenza, tra i costi per

compensi organi sociali del bilancio di detto esercizio – è stata determinata complessivamente in € 78.385,14 pari al 99,00% dell'indennità massima prevista di € 79.176,91. Tale importo è stato validato dalla specifica Commissione di valutazione riunitasi in data 21 settembre 2020, con verbale prot. RI/25330 del 13/10/20, nonché sottoposto alla Sovrintendenza Capitolina, che non ha formulato rilievi, come da verbale del 29 settembre 2020, prot RI/25334. Tale indennità è stata, quindi, corrisposta in data 30 dicembre 2020, in esito all'approvazione del bilancio relativo all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2019 ed esperite le verifiche suddette da parte degli organi preposti.

I Compensi del 2020 sono stati liquidati nell'esercizio per la parte dei compensi fissi, mentre l'indennità di risultato di competenza dell'esercizio 2020, ammonta ad euro 79.176,91 e figura tra i costi per pari importo; tale indennità verrà riconosciuta in ragione del conseguimento dei seguenti obiettivi di risultato, individuati con determinazione dell'AU n. 32 del 17 settembre 2020 ed approvati dalla citata Commissione:

Obiettivi 2020				Ruolo: Amministratore Unico					
Obiettivi						Peso	Consuntivo		
n.	Descrizione		Peso %	U.M.	Valore Obiettivo	Curve incentivo	Risultato conseguito	Punteggio	
1	M.O.L. : riduzione disavanzo		50%	€	-732.901	on/off	50,00		
2	<b>a</b>	Contenimento spese:	30%	€					
	a1	-straordinario personale (-33% 2019)			-€ 444.000		15,00		
	a2	-locazione sedi aziendali (riduzione € 50.000)			-€ 50.000,00	on/off	15,00		
	<b>b</b>	Valutazione qualità erogata nei servizi:							
	b1	- Sistema musei civici			media generale	on/off	3,34		
	b2	- Call center 060608	contratto di affidamento servizi	3,33					
	b3	- P.I.T.	2,20	3,33					
3	Avvio valutazione delle prestazioni		20%	t	30/10/2020	on/off	10,00		
						<b>TOTALE</b>	<b>100,00</b>		
Note:									
1. come da budget giugno 2020(differenza tra valori e costi della produzione + ammortamenti + accantonamenti rischi)									
2. gli obiettivi saranno valutati separatamente e valgono ciascuno il 15% del totale del premio									
2b. gli obiettivi saranno valutati separatamente e valgono rispettivamente il 3,34% del totale del premio il Sistema Musei Civici e il 3,33% del premio 060608 e PIT									

L'indennità in oggetto sarà sottoposta, per le valutazioni di competenza, alla Commissione successivamente all'approvazione del Bilancio 2020. L'erogazione dell'emolumento premiale in oggetto avverrà in esito alle verifiche della suddetta Commissione e, quindi, nel corso dell'esercizio 2021.

Per il Collegio sindacale il compenso è determinato in base a quanto previsto dalla Delibera di G.C. 134 del 2011 e dalla Delibera del Commissario con poteri della Giunta Capitolina n.52/2016.

Collegio Sindacale (compensi previsti da Delibera G.C. 134/2011 e Delibera Commissario .G.C. 52/2016)					
2020					
Soggetto	Descrizione della carica				Compensi
Nome e cognome	carica	durata	cessazione	nomina	emolumenti per la carica di Sindaco
Luca Provaroni	Presidente	fino appr. Bil. 2019		09/08/2017	10.125,00
Alessandra Trudu	Sindaco	fino appr. Bil. 2019		22/03/2019	6.750,00
Domenico Celenza	Sindaco	fino appr. Bil. 2019		09/08/2017	6.750,00
				Totale	<b>23.625,00</b>

Fatti intervenuti successivamente alla chiusura dell'esercizio

Successivamente alla chiusura dell'esercizio non si sono verificati fatti di particolare rilievo strettamente legati alle attività aziendali salvo considerare il permanere della crisi pandemica ed il perdurare, anche oltre alle previsioni di fine anno 2020, delle chiusure museali e l'ulteriore rallentamento dei flussi turistici.

Strumenti finanziari

La Società non ha emesso, né sottoscritto né in altra maniera fatto ricorso a strumenti finanziari.

Sedi secondarie ed unità locali:

Si riporta l'elenco delle sedi secondarie e delle unità locali esistenti al 31 dicembre 2020:

<b>N.</b>	<b>Tipo UL</b>	<b>Indirizzo</b>	<b>Presso</b>
1	Sede	Via Attilio Benigni n.59	Sede
2	Libreria	Piazza Giovanni Agnelli n.10	Museo della Civiltà Romana
3	Libreria	Via Ostiense n.106	Centrale Montemartini
4	Libreria	Viale Pietro Canonica n.2	Villa Borghese - Museo Canonica
5	Libreria	Via di Porta S.Sebastiano n.18	Museo delle Mura
6	Libreria	Piazza di Ponte Umberto I n.1	Museo Napoleonico
7	Libreria	Piazza di S.Egidio n.1/b	Museo di Roma in Trastevere
8	Libreria	Via Nomentana n.70	Museo di Villa Torlonia - Casina delle Civette
9	Libreria	Via delle Tre Pile n.3	Musei Capitolini - Palazzo Caffarelli
10	Libreria	Piazzale del Campidoglio n.1	Musei Capitolini - Palazzo Conservatori
11	Libreria	Lungotevere in Augusta	Museo dell' Ara Pacis
12	Libreria	Piazza Victor Ugo	Museo Bilotti - Aranciera -Villa Borghese
13	Libreria	Piazza di Siena	Villa Borghese - Casina di Raffaello
14	Libreria	Via Spallanzani n.1/a	Villino Medioevale di Villa Torlonia - Technotown
15	Libreria	Corso Vittorio Emanuele n. 158	Museo Barracco
16	Libreria	Via Nomentana n.70	Casino Nobile di Villa Torlonia
17	Libreria	Via IV Novembre n.94	Mercati di Traiano - Museo dei Fori
18	Libreria	Via Appia Antica n.153	Villa di Massenzio
19	Libreria	Piazza San Pantaleo n.10	Palazzo Braschi - Museo di Roma
20	Libreria	Largo di Porta San Pancrazio n.9	Museo della Repubblica Romana e della Memoria Garibaldina
21	Libreria	Via Francesco Crispi 24	Galleria Comunale d'Arte Moderna
22	Libreria	Via dei Fori imperiali	Visitor center
23	Libreria	Via dei Fori imperiali	Colonna Traiana
24	Libreria	Via del Circo Massimo	Circo Massimo

Soggetto controllante

Si riporta di seguito il prospetto sintetico dei principali dati riguardanti l'ultimo Rendiconto di gestione di Roma Capitale, per l'anno 2020, di cui alla Deliberazione Assemblea Capitolina n. 80 del 30/06/2020

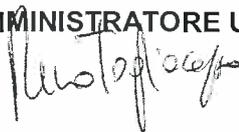
**ENTRATE**

<i>Titoli</i>	<i>Accertamenti</i>
Avanzo di amministrazione	1.251.494.331,09
Tit. I - Entrate tributarie	2.979.705.595,40
Tit. II - Trasferimenti correnti	1.029.043.567,12
Tit. III - Entrate Extratributarie	1.068.564.619,07
Tit. IV - Entrate in conto capitale	265.023.259,38
Tit. V - Entrate da riduzione di attività finanziarie	172.810.919,60
Tit. VI - Entrate derivanti da accensione di prestiti	172.810.919,60
Tit. IX - Entrate da servizi per conto terzi	1.272.836.366,42
<b>Totale Titoli Entrate</b>	<b>8.212.289.577,68</b>

**SPESE**

<i>Titoli</i>	<i>Impegni</i>
Disavanzo di amministrazione	28.438.347,10
Tit. I - Spese correnti	4.439.981.092,10
Tit. II - Spese in conto capitale	1.124.178.940,06
Tit. III - Spese per incremento attività finanziarie	172.934.671,95
Tit. IV - Spese per rimborso di prestiti	47.046.027,72
Tit. VII - Uscite per conto terzi	1.272.836.366,42
<b>Totale Spese</b>	<b>7.085.415.445,35</b>
Avanzo (Disavanzo) di competenza / Fondo cassa	1.126.874.132,33
<b>Totale a pareggio</b>	<b>8.212.289.577,68</b>

L'AMMINISTRATORE UNICO



# **Zètema Progetto Cultura S.r.l.**

*Sede Legale Via Attilio Benigni. 59 – 00156 - Roma*

*P.Iva - Registro Imprese di Roma n. 05635051007*

*Iscritta al R.E.A. di Roma al n. 911475*

## **All'Assemblea dei Soci**

### *Premessa*

Il Collegio Sindacale, nel corso dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2020, ha svolto sia le funzioni previste dagli artt. 2403 e ss. c.c. sia quelle previste dall'art. 2409-bis c.c..

La presente relazione unitaria contiene nella sezione A) la "Relazione del revisore indipendente ai sensi dell'art. 14 del D. Lgs. 27 gennaio 2010, n.39" e nella sezione B) la "Relazione ai sensi dell'art. 2429, comma 2, c.c.".

## **A) Relazione del revisore indipendente ai sensi dell'art. 14 del D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39**

### *Relazione sulla revisione contabile del bilancio d'esercizio*

#### *Giudizio*

Abbiamo svolto la revisione contabile dell'allegato bilancio d'esercizio della società Zètema Progetto Cultura S.r.l., costituito dallo stato patrimoniale al 31 dicembre 2020, dal conto economico, dal rendiconto finanziario per l'esercizio chiuso a tale data e dalla nota integrativa. A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Società al 31 dicembre 2020, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione.

#### *Elementi alla base del giudizio*

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali ISA Italia. Le nostre responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nella sezione "Responsabilità del revisore per la revisione contabile del bilancio d'esercizio" della presente relazione. Siamo indipendenti rispetto alla Società in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio.

Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

#### *Richiami di informativa*

Si richiama l'attenzione sul compenso, maturato nell'esercizio 2020, dall'Amministratore Unico, pari a complessivi euro 126.785, di cui euro 47.608 "parte fissa" ed euro 79.177 "parte variabile", oltre il compenso per la carica di euro 18.000. Detti compensi, sono stati corrisposti, nell'esercizio 2020, per la parte fissa (euro 47.608), mentre l'indennità di risultato (euro 79.177), figura, per competenza, tra i costi degli organi sociali e sarà erogata, come nei precedenti esercizi, dopo l'approvazione del bilancio in oggetto e a seguito della pronuncia, da parte della Commissione di Valutazione, in ordine al conseguimento degli obiettivi individuati con determinazione dell'Amministrazione Unico n. 32 del 17 settembre 2020. Si segnala, inoltre, che nell'esercizio 2020 è stato erogato il compenso 2019 (parte variabile) di euro 78.385 in esito alla validazione di detto importo da parte della Commissione di Valutazione, riunitasi in data 21 settembre 2020 (verbale prot. RI/25330 del 13 ottobre 2020) e al *placet* della Sovrintendenza Capitolina (verbale del 29 settembre 2020, prot. RI/25334).

Si richiama, infine, la Vostra attenzione sull'impatto che le dinamiche del Covid19 hanno avuto sull'andamento della Società relativo all'esercizio 2020 e sulle incertezze prospettive connesse al fenomeno pandemico, che richiedono un attento monitoraggio della gestione nel corso dell'esercizio 2021.

#### *Responsabilità degli amministratori e del collegio sindacale per il bilancio d'esercizio*

L'organo amministrativo è responsabile per la redazione del bilancio d'esercizio che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

L'organo amministrativo sono responsabili per la valutazione della capacità della società di continuare ad operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio d'esercizio, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. L'organo amministrativo utilizza il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio d'esercizio a meno che abbia valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della società o per l'interruzione dell'attività o non abbia alternative realistiche a tali scelte.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria della società.

#### *Responsabilità del revisore per la revisione contabile del bilancio d'esercizio.*

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali ISA Italia individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche prese dagli utilizzatori sulla base del bilancio d'esercizio.

Nell'ambito della revisione contabile svolta, in conformità ai principi di revisione internazionali ISA Italia, abbiamo esercitato il giudizio professionale ed abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno;
- abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno della società;
- abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli amministratori, inclusa la relativa informativa;
- siamo giunti ad una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte dell'organo amministrativo del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di una incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità della società di continuare ad operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di

revisione sulla relativa informativa di bilancio, ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. In particolare, si è rilevata la sussistenza fino al 31 dicembre 2022 del Contratto di affidamento di servizi con Roma Capitale sia per il complesso delle attività nel settore culturale, in ragione della Delibera di Giunta Capitolina n.2 del 10/01/2020 sia per quello con le Istituzioni Biblioteche, che coprono sostanzialmente, in forma diretta o indiretta, la totalità delle attività di Zètema;

- abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio d’esercizio nel suo complesso, inclusa l’informativa, e se il bilancio d’esercizio rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione;
- abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di governance, identificati ad un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

#### *Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari*

L’Amministratore unico della Zètema Progetto Cultura S.r.l. è responsabile per la predisposizione della relazione sulla gestione della società al 31 dicembre 2020, incluse la sua coerenza con il relativo bilancio d’esercizio e la sua conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione SA Italia n. 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio d’esercizio della Zètema Progetto Cultura S.r.l. al 31 dicembre 2020 e sulla conformità della stessa alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

A nostro giudizio, la relazione sulla gestione è coerente con il bilancio d’esercizio della Zètema Progetto Cultura S.r.l. al 31/12/2020 ed è redatta in conformità alle norme di legge.

Con riferimento alla dichiarazione di cui all’art. 14, comma 2, lett. e), del D. Lgs. 39/2010, da rilasciare sulla base delle conoscenze e della comprensione dell’impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell’attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.

#### **B) Relazione sull’attività di vigilanza ai sensi dell’art. 2429, comma 2, c.c.**

Nel corso dell’esercizio chiuso al 31 dicembre 2020 la nostra attività è stata ispirata alle disposizioni di legge e alle Norme di comportamento del collegio sindacale emanate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, nel rispetto delle quali

abbiamo effettuato l'autovalutazione, con esito positivo, per ogni componente il collegio sindacale.

*B1) Attività di vigilanza ai sensi dell'art. 2403 e ss. c.c.*

Abbiamo vigilato sull'osservanza della legge e dello statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione.

Abbiamo partecipato alle assemblee dei soci ed effettuato periodici incontri con l'Amministratore Unico e con il management apicale, in relazione ai quali, sulla base delle informazioni disponibili, non abbiamo rilevato violazioni della legge e dello statuto, né operazioni manifestamente imprudenti, azzardate, in potenziale conflitto di interesse o tali da compromettere l'integrità del patrimonio sociale.

Abbiamo acquisito dall'Amministratore Unico e/o dal direttore generale, durante le riunioni svolte, informazioni sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggiore rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate e, in base alle informazioni acquisite, non abbiamo osservazioni particolari da riferire.

Abbiamo incontrato il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e non sono emersi dati ed informazioni rilevanti che debbano essere evidenziate nella presente relazione così come confermato dalla specifica attestazione sul bilancio d'esercizio dallo stesso rilasciata.

Abbiamo preso visione della relazione dell'Organismo di Vigilanza e non sono emerse criticità rispetto alla corretta attuazione del modello organizzativo che debbano essere evidenziate nella presente relazione.

Abbiamo acquisito conoscenza e vigilato, per quanto di nostra competenza, sull'adeguatezza e sul funzionamento dell'assetto organizzativo della società, anche tramite la raccolta di informazioni dai responsabili delle funzioni e a tale riguardo non abbiamo osservazioni particolari da riferire.

Abbiamo acquisito conoscenza e vigilato, per quanto di nostra competenza, sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema amministrativo-contabile, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo a rappresentare correttamente i fatti di gestione, mediante l'ottenimento di informazioni dai responsabili delle funzioni e l'esame dei documenti aziendali, e a tale riguardo, non abbiamo osservazioni particolari da riferire.

Non sono pervenute denunce dai soci *ex art. 2408 c.c.*

Nel corso dell'esercizio non sono stati rilasciati dal collegio sindacale pareri previsti dalla legge.

Nel corso dell'attività di vigilanza, come sopra descritta, non sono emersi altri fatti significativi tali da richiederne la menzione nella presente relazione.

*B2) Osservazioni in ordine al bilancio d'esercizio*

Per quanto a nostra conoscenza, l'Amministratore Unico, nella redazione del bilancio, non ha derogato alle norme di legge ai sensi dell'art. 2423, comma 4, c.c..

I risultati della revisione legale del bilancio da noi svolta sono contenuti nella sezione A) della presente relazione.

*B3) Osservazioni e proposte in ordine alla approvazione del bilancio*

Considerando le risultanze dell'attività da noi svolta il Collegio non rileva motivi ostativi per l'approvazione del bilancio dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2020, così come redatto dall'organo amministrativo.

Il Collegio concorda, infine, con la proposta di destinazione del risultato d'esercizio di € 31.247 formulata dall'Amministratore Unico in nota integrativa.

Roma, 21 maggio 2021

Il Collegio sindacale

*Luca Provaroni* (Presidente) F.to

*Domenico Celenza* (Sindaco effettivo) F.to

*Alessandra Trudu* (Sindaco effettivo) F.to