

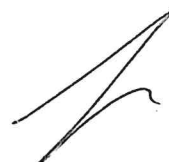


BILANCIO D'ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2016
RELAZIONE SULLA GESTIONE

CASINÒ DI VENEZIA GIOCO S.P.A.
SEDE LEGALE: CANNAREGIO 2040 – 30121 VENEZIA (VE)
CODICE FISCALE - PARTITA IVA - REG. IMPR. VENEZIA: 04134520271 – R.E.A. 368439
CAPITALE SOCIALE EURO 1.000.000 INTERAMENTE VERSATO

INDICE

1. SITUAZIONE DELLA SOCIETÀ E ANDAMENTO DELLA GESTIONE	
1.1. I fatti salienti che hanno caratterizzato l'esercizio	pag. 3
1.2. L'andamento della gestione nell'esercizio 2016	pag. 5
1.3. L'analisi del risultato d'esercizio	pag. 10
1.4. Altri fatti di rilievo che hanno caratterizzato l'esercizio	pag. 12
2. ATTIVITÀ DI RICERCA, SVILUPPO E PROMOZIONE DELL'ATTIVITÀ	
2.1. Comunicazione, promozione e fidelizzazione della clientela	pag. 14
2.2. Aggiornamento strutturale e dei servizi	pag. 16
3. IL SOTTOGRUPPO "CASINÒ DI VENEZIA GIOCO"	
3.1. La struttura del sottogruppo	pag. 19
3.2. I rapporti con la controllata	pag. 21
3.3. Attività di direzione e coordinamento	pag. 21
3.4. I rapporti con imprese sottoposte al controllo delle controllanti ..	pag. 23
3.5. Informazioni di cui ai punti 3 e 4 dell'art. 2428 c.c.	pag. 23
4. ALTRE INFORMAZIONI RILEVANTI	
4.1. Analisi dei rischi e delle incertezze cui la Società è esposta	pag. 23
4.2. Elenco delle sedi secondarie	pag. 25
4.3. Informazioni relative all'ambiente e al personale	pag. 25
4.4. Gestione del contenzioso	pag. 28
4.5. Protezione dei dati personali (D.Lgs. 196/2003)	pag. 29
5. ADEMPIMENTI AI SENSI DEL D.LGS. 175/2016	
5.1. Recepimento di disposizioni nell'esercizio 2016	pag. 30
5.2. Relazione sul governo societario e valutazione rischio di crisi	pag. 30
6. EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE	pag. 33
7. CONCLUSIONI	pag. 34



RELAZIONE SULLA GESTIONE AL BILANCIO D'ESERCIZIO CHIUSO AL 31 DICEMBRE 2016

Signori Azionisti,

il presente documento, predisposto nel rispetto delle previsioni dell'art. 2428 del Codice Civile, ha lo scopo di fornire le notizie attinenti alla situazione della Società, all'andamento della gestione e alle sue prospettive di sviluppo; di seguito pertanto sono illustrati i fatti che hanno caratterizzato la gestione nell'esercizio 2016.

1. SITUAZIONE DELLA SOCIETÀ E ANDAMENTO DELLA GESTIONE

Nell'esercizio 2016 la Società ha attuato le linee strategiche indicate dalla nuova Amministrazione Comunale di Venezia; più specificamente, abbandonata definitivamente la prospettiva della c.d. "privatizzazione" della gestione, è stata realizzata una profonda revisione della struttura organizzativa dell'impresa, condivisa e supportata dal Comune di Venezia.

L'andamento degli incassi si è rivelato in ripresa rispetto all'esercizio precedente: la Casa da Gioco di Venezia, unica in Italia, ha visto i propri incassi di gioco in progresso di oltre il 2% su base annua; al conseguimento di tale risultato hanno senz'altro contribuito le numerose e mirate azioni volte al rinnovo ed all'ampliamento dell'offerta di gioco.

Nonostante gli sforzi profusi dal management, tale andamento è risultato peraltro al di sotto delle previsioni di budget, circostanza che ha vanificato lo sforzo di riequilibrio patrimoniale ed economico che si poneva alla base del programma del Consiglio di Amministrazione per l'esercizio appena conclusosi.

1.1. I FATTI SALIENTI CHE HANNO CARATTERIZZATO L'ESERCIZIO

In sintesi, l'esercizio 2016 è stato caratterizzato dai seguenti aspetti salienti:

 3

- già nel corso del mese di gennaio 2016, il Comune di Venezia ha confermato le linee strategiche della nuova Amministrazione; in particolare si è provveduto (i) ad un rafforzamento patrimoniale della Società; attraverso il conferimento di ramo d'azienda realizzato nel successivo mese di febbraio; (ii) all'individuazione ed alla successiva assunzione, nel mese di aprile, di un Direttore Generale. Tale figura è peraltro anticipatamente uscita dall'organigramma aziendale nel mese di gennaio 2017, così come nel corso dell'esercizio appena conclusosi sono uscite dall'organigramma aziendale anche le figure del Direttore del Personale e del Direttore Operations, circostanza che ad inizio 2017 ha comportato una ristrutturazione del vertice aziendale con inserimento di coordinatori *ad interim*;
- nell'ambito della riorganizzazione, il Comune di Venezia ha rivisto le previsioni introdotte con l'art. 23-bis della Convenzione con la Società, abrogando, con decorrenza dal 1° gennaio 2016, il beneficio accordato per il triennio 2015-2017 a fronte di un investimento da parte della Società in termini di incentivi all'esodo volti alla prospettiva riduzione dei costi del personale. Detta abrogazione ha comportato minori ricavi per la Società in misura di due milioni di euro annui per il biennio 2016-2017;
- nel mese di aprile 2016 è stato approvato un ambizioso budget che, pur tenendo conto della penalizzazione di cui sopra, intendeva comunque conseguire un risultato d'esercizio in pareggio.

Un andamento degli incassi non favorevole – concentrato nel trimestre maggio-luglio e nel mese di dicembre 2016 – ha peraltro comportato l'impossibilità di conseguire i risultati previsti, ed ha visto conseguentemente l'impresa chiudere l'esercizio con una perdita di 2,4 milioni di euro e con una



dotazione patrimoniale negativa; ciò ha comportato la necessità di convocare, nell'esercizio 2017, l'assemblea in sede straordinaria per l'assunzione dei provvedimenti di cui all'art. 2447 del codice civile.

* * * * *

Il budget della Società per l'esercizio 2017, approvato dal Consiglio di Amministrazione e dall'Assemblea nel mese di dicembre 2016, ha nuovamente previsto il raggiungimento di un risultato di pareggio economico.

Tale risultato, che nel primo trimestre ha purtroppo visto un livello di ricavi non in linea con le previsioni, potrà comunque essere conseguito attraverso l'intervento di razionalizzazione dei costi, anche ma non solo attraverso una comunque necessaria e profonda revisione del contratto di lavoro attualmente in corso di discussione con le Organizzazioni Sindacali e l'Azionista di riferimento.

Il Comune di Venezia ha in ogni caso formalmente confermato la propria disponibilità a supportare la continuità aziendale; ha altresì confermato la propria volontà di assicurare, al raggiungimento dell'accordo sul costo del lavoro, le risorse finanziarie necessarie ad ulteriori investimenti.

1.2. L'ANDAMENTO DELLA GESTIONE NELL'ESERCIZIO 2016

1.2.1. *L'andamento della gestione nel suo complesso*

Da un punto di vista generale, gli incassi della Casa da Gioco dell'esercizio 2016 (espressi al lordo dei proventi aleatori e degli incassi da tessere di ingresso) sono stati pari a 102,6 milioni di euro (erano stati 100,8 nell'esercizio precedente), con un incremento dell'1,8% rispetto al 2015 (era stata una flessione del 2,7% nell'esercizio precedente).

Più nel dettaglio, i dati dell'esercizio 2016 indicano un andamento non omogeneo tra le due sedi dell'attività. In particolare:



5

- la *sede di Ca' Noghera*, dalla quale continua a provenire l'intero beneficio dell'attività di gestione, ha mostrato ancora una pur contenuta flessione degli incassi (-0,9 milioni, pari al -1,1%) rispetto all'esercizio precedente. Solo per ragioni di completezza si ricorda che nel 2015 la flessione rispetto all'esercizio precedente era stata di 3,1 milioni (-3,6%).

Il complessivo decremento registrato nell'esercizio 2016 non solo ha dunque una dimensione ben più contenuta di quella evidenziatasi nell'esercizio precedente, ma anche una composizione ben diversa: si è infatti assistito ad una sostanziale stabilizzazione degli *incassi slot* (rispetto ad una perdita del 7,4% del 2015 rispetto al 2014) e degli *incassi dei tavoli*, mentre la contrazione si è concentrata sui *proventi aleatori* (-15,8%), che viceversa, nell'anno precedente erano aumentati del 9,3% rispetto al 2014;

- la *sede di Venezia*, che pur continua ad evidenziare un conto economico nel suo insieme fortemente deficitario, ha viceversa realizzato un ulteriore incremento degli incassi (2,7 milioni, pari al +15,7%) rispetto all'esercizio precedente. Detto incremento è stato realizzato essenzialmente sui giochi da tavolo (+20,8%) e sui proventi aleatori (+12,3%).

* * * * *

Passando ad un confronto dell'andamento degli incassi della Casa da Gioco di Venezia con quelli delle altre Case da Gioco italiane, si deve in via preliminare evidenziare il fatto che i volumi complessivi a livello aggregato hanno fatto registrare un decremento (-1,74%) rispetto all'esercizio precedente, circostanza che inverte la pur leggera tendenza fatta registrare nell'esercizio precedente (+0,31%). Ciò nondimeno, come risulta dalla tabella che segue, la Casa da Gioco di Venezia è stata l'unica ad esprimere una performance positiva (dati espressi al netto dei proventi aleatori):

The block contains three handwritten signatures in black ink. The first signature on the left is stylized and appears to be 'A'. The second signature in the middle is more fluid and cursive. The third signature on the right is also stylized. To the right of the third signature is the number '6'.

	Al 31/12/16	Al 31/12/15	Δ	Δ %
Venezia	97.505.645	95.234.297	2.271.348	2,39%
Campione	92.823.586	95.037.361	-2.213.775	-2,33%
Saint Vincent	59.598.362	64.675.349	-5.076.987	-7,85%
Sanremo	44.970.444	45.161.615	-191.171	-0,42%
TOTALE	294.898.037	300.108.622	5.210.585	-1,74%

Quanto alle quote di mercato, il Casinò di Venezia con il proprio 33,1% riconquista la *leadership* assoluta di settore, superando il Casinò di Campione che arretra al 31,5%. Più distanti le Case da Gioco di Saint Vincent (20,2%) e Sanremo (15,2%).

Quanto infine all'andamento delle presenze, nell'esercizio 2016 le due sedi del Casinò di Venezia hanno registrato un totale di 752.936, con una marginale flessione (-1,5%) rispetto all'anno precedente.

1.2.2. L'andamento della gestione nei singoli settori

▪ Il settore "tavoli"

Nell'esercizio 2016 gli incassi nel settore dei giochi *tradizionali* delle quattro Case da Gioco nazionali, espressi al netto dei proventi aleatori, hanno registrato un complessivo decremento del 4,92% rispetto al pari periodo dell'esercizio precedente (era una flessione dell'1,09% nel 2015 rispetto al 2014). Il Casinò di Venezia, in controtendenza rispetto a tale andamento, ha visto incrementare i propri introiti del 5,24%, mantenendo la *leadership* di mercato su tale settore (41,3% contro il 37,3% dell'esercizio precedente).

	Al 31/12/16	Al 31/12/15	Δ	Δ %
Venezia	44.702.066	42.475.733	2.226.333	5,24%
Campione	26.440.061	30.239.015	-3.798.954	-12,56%
Saint Vincent	26.487.753	30.340.624	-3.852.871	-12,70%
Sanremo	10.601.773	10.780.499	-178.726	-1,66%
TOTALE	108.231.653	113.835.871	-5.604.218	-4,92%



Il trend positivo è frutto di un investimento in termini di ospitalità che ha permesso di acquisire ottimi clienti.

Quanto all'andamento dei singoli giochi, lo *Chemin de Fer*, ha consolidato i livelli di incassi e aumentato la quota di mercato del settore grazie alla menzionata acquisizione di alcuni importanti clienti.

Il *Punto Banco* ha confermato i risultati 2015, così come il *Caribbean Poker*, che è stato di fatto l'unico gioco di poker presente all'interno delle sale per quasi tutto l'anno.

Anche se il budget incassi 2016 non contemplava i proventi derivanti dal *Texas Hold'em Poker*, tanto per la formula torneo, quanto per *in cash*, la scelta di reintrodurre il gioco verso la fine del 2016 ha comportato una variazione nelle voci di spesa.

Le *Roulette Francesi* e le *Fair Roulette* hanno di fatto mantenuto i livelli di incassi previsti. La parte riguardante i costi dei giochi lavorati ha subito un minimo ritocco al ribasso.

▪ *Il settore "slot machines"*

Per ciò che riguarda il settore *giochi elettronici*, nel suo insieme il mercato ha segnato una sostanziale stabilizzazione (+0,19%), stabilizzazione che caratterizza anche i risultati della Casa da Gioco di Venezia, che nel 2015 avevano peraltro registrato una significativa contrazione (-7,77%) rispetto al 2014. Più nel dettaglio il settore in esame, a livello nazionale, presenta i seguenti risultati (sempre espressi al netto dei proventi aleatori):

	Al 31/12/16	Al 31/12/15	Δ	Δ %
Venezia	50.661.174	50.652.549	8.625	0,02%
Campione	66.383.525	64.798.346	1.585.179	2,45%
Saint Vincent	33.110.609	34.334.725	-1.224.116	-3,57%
Sanremo	34.368.672	34.381.116	12.445	-0,04%
TOTALE	184.523.980	184.166.736	357.244	0,19%



8

Punto focale del budget slot per l'anno 2016 – settore che nell'ambito della complessiva revisione dell'organigramma di cui si è detto in precedenza, nel mese di giugno ha visto la nomina di un nuovo responsabile – sono stati i sistemi software e hardware volti a migliorare i processi di business e la comunicazione con i clienti; ciò permetterà di analizzare più a fondo le procedure operative e le responsabilità ad esse legate, e nello stesso momento di migliorare l'efficienza.

La sede di Ca' Noghera è stata naturalmente l'oggetto principale degli interventi, trovando lì collocazione il maggior numero di macchine e godendo tale sede della maggiore affluenza. Oltre ad una generale e significativa attività di modernizzazione del parco macchine in uso, si è provveduto altresì ad una serie di interventi di adeguamento funzionale che sono stati particolarmente apprezzati dalla clientela, ossia:

- *l'adeguamento della Sala Cristalli*, quale nuova sala slot destinata ai fumatori, aperta al pubblico il 25 agosto 2016;
- *il restyling della Sala Privée Slot*;
- *l'allestimento della Garden Room*.

Presso la sede di Ca' Vendramin sono invece state ricollocate alcune macchine provenienti da Ca' Noghera, allo scopo di ridistribuire i giocatori su slot più invitanti, moderne e performanti.

* * * * *

Per ciò che riguarda le vincite della clientela, si ritiene utile evidenziare che anche nel corso del 2016 la Casa da Gioco veneziana:

- nella *sede di Venezia* ha distribuito n. 13.268 *Jackpot* (erano stati n. 12.140 nel 2015) per un controvalore complessivo di 12,2 milioni di euro. Tra questi,



n. 33 *Jackpot* hanno avuto valore unitario compreso tra i 10mila e i 100mila euro;

- nella sede di Ca' Noghera ha distribuito *Jackpot* per un controvalore complessivo di 126,8 milioni di euro. Tra questi, n. 661 *Jackpot* hanno avuto valore unitario compreso tra i 10mila e i 100mila euro, e n. 3 *Jackpot* hanno avuto valore unitario superiore alla suddetta soglia massima.

In tale ambito si segnala che, anche nell'esercizio 2016, è proseguita la forma di promozione denominata "*Ultrajackpot*", attraverso la quale è stata redistribuita con il sistema "*Mystery Jackpot*" e previa adeguata attività informativa a favore della clientela, una ulteriore parte dei fondi cumulati per il progressivo di sala delle macchine disinstallate. Tale distribuzione proseguirà sino ad esaurimento dei suddetti fondi.

* * * * *

L'importo complessivo dei *Jackpot* erogati ha dunque superato i 139 milioni di euro, mentre le percentuali di "*pay-out*" si sono mantenute stabili ed elevate, con una media di sala nelle due sedi di poco superiore al 95%.

1.3. L'ANALISI DEL RISULTATO D'ESERCIZIO

Il bilancio al 31 dicembre 2016 si chiude con un risultato lordo della gestione caratteristica (MOL) positivo per euro 6.329.584 (era positivo per euro 1.467.748 nel 2015 e negativo per euro 2.127.734 nel 2014) e un risultato netto della gestione caratteristica (MON) positivo per euro 2.873.751 (era negativo per euro 605.100 nel 2015 e negativo per euro 4.591.041 nel 2014).

La perdita prima delle imposte è stata pari ad euro 1.147.259 (era stata pari ad euro 1.618.390 nel 2015 e ad euro 5.479.509 nel 2014); dopo le imposte, la perdita ammonta ad euro 2.429.112 (era stata pari ad euro 2.312.069 nel 2015 – annualità in cui era vigente il beneficio di circa 2 milioni di euro legato all'art.



23-bis della Convenzione con il Comune di Venezia – e ad euro 6.266.798 nel 2014).

La sintesi dei dati patrimoniali ed economici è riassunta nella tabella che segue:

- per ciò che riguarda le attività e le passività

Aggregati Patrimoniali	31/12/2016	31/12/2015
Immobilizzazioni	110.142.810	23.127.097
Attivo circolante	35.846.834	28.167.437
Ratei e risconti attivi	24.566	151.984
Totale Attivo	146.014.210	51.946.518
Patrimonio Netto	-282.273	346.838
Fondi per rischi ed oneri	9.411.174	8.482.723
Trattamento di Fine Rapporto	7.965.786	8.235.758
Debiti	128.878.699	34.881.199
Ratei e risconti passivi	40.824	0
Totale Passivo e Netto	146.014.210	51.946.518

- per ciò che riguarda costi e ricavi dell'esercizio

Aggregati Economici	31/12/2016	31/12/2015
Valore della produzione	80.422.196	81.118.315
Costi della produzione	77.548.445	81.723.415
Differenza tra valore e costi della produzione	2.873.751	-605.100
Proventi e oneri finanziari	-3.527.036	12.412
Rettifiche di valore di attività finanziarie	-493.974	-1.025.702
Risultato prima delle imposte	-1.147.259	-1.618.390
Imposte	-1.281.853	-693.679
Risultato d'esercizio	-2.429.112	-2.312.069

Per un'analisi di dettaglio dei singoli aggregati si rinvia ai contenuti della Nota Integrativa.

1.4. ALTRI FATTI DI RILIEVO CHE HANNO CARATTERIZZATO L'ESERCIZIO

1.4.1. *Il conferimento di ramo d'azienda*

Come anticipato nella parte introduttiva del presente documento, nel mese di febbraio 2016 è stata perfezionata un'operazione di conferimento di ramo d'azienda che ha comportato la concentrazione in capo a CdiVG S.p.A. di tutta la struttura connessa all'esercizio dell'attività di gioco; tale trasferimento è diretta conseguenza del definitivo superamento della prospettiva di c.d. "privatizzazione" della Casa da Gioco.

Effetto correlato all'operazione industriale è stato il rafforzamento della dotazione patrimoniale della Società.

1.4.2. *Modifica del rapporto convenzionale con il Comune di Venezia*

Nel mese di gennaio 2016, come detto, è stato revocato il meccanismo premiale – introdotto nel 2015 e con originaria valenza per il triennio 2015-2017 – concesso dal Comune di Venezia a supporto del Piano di riorganizzazione, rilancio e sviluppo della Casa da Gioco a quel tempo promosso. L'impatto sul conto economico della Società per gli anni 2016 e 2017 è quantificabile in complessivi euro 4 milioni; il Comune di Venezia ha peraltro concesso un differimento dei termini di riversamento degli introiti netti a proprio favore.

Deve essere precisato che, a seguito del non favorevole andamento degli incassi verificatosi dal novembre 2016, la Società non ha potuto far fronte al riversamento a favore del Comune, con il quale ha pertanto dovuto concordare un differimento *sine die*, senza applicazione di interessi.

1.4.3. *Modifiche nell'organizzazione della Società*

Nel corso dell'esercizio appena conclusosi si sono realizzati numerosi cambiamenti nella struttura apicale dell'impresa: a fronte dell'uscita del



Direttore del Personale e del Direttore Operations, si sono avuti gli ingressi del Direttore Generale e, con il conferimento di ramo d'azienda, del Direttore Amministrazione e Finanza, cui è stata attribuita – nel secondo semestre – anche la responsabilità del controllo di gestione.

Nel mese di giugno 2016 è stata rivista la complessiva struttura dell'organigramma societario; tale struttura è stata peraltro oggetto di successiva revisione nella prima parte dell'esercizio 2017, a seguito dell'anticipata uscita del Direttore Generale ed al fine di garantire all'impresa un adeguato e rinnovato assetto organizzativo.

1.4.4. Attività finalizzata alla predisposizione del modello organizzativo ex art. 6 D.Lgs. 231/2001

Nel corso dell'esercizio 2016 è proseguita l'attività, appaltata dal Gruppo alla società RINA S.p.A., per lo svolgimento dei servizi di consulenza professionale per la realizzazione dei modelli di organizzazione e gestione ai sensi del D.Lgs. 231/2001 e attività connesse.

1.4.5. Attività volta all'adeguamento alla normativa in materia di prevenzione degli incendi

La Società, di concerto con le Autorità competenti, ha proseguito anche nell'esercizio 2016 l'attuazione del progetto generale volto al progressivo adeguamento strutturale della sede di Venezia.

In particolare, secondo quanto previsto dalle fasi del suddetto progetto, si è provveduto all'implementazione dell'impianto di rilevazione incendi, all'estensione dell'impianto e della rete di idranti e all'installazione di nuovo impianto elevatore.

I lavori stanno proseguendo anche nell'esercizio 2017, con la prima parte delle attività di compartimentazione dell'edificio.



1.4.6. Piano di valorizzazione dei terreni di proprietà

A seguito del trasferimento del ramo d'azienda di cui si è detto in precedenza, la Società è subentrata nel piano per la valorizzazione dei terreni di proprietà in località Ca' Noghera, avviato da CMV S.p.A. ad inizio 2016 con la presentazione di apposita variante.

Detto piano è finalizzato all'avvio di un processo di ampliamento e razionalizzazione dell'attuale sede.

Il procedimento di valorizzazione è attualmente in corso.

2. ATTIVITÀ DI RICERCA, SVILUPPO E PROMOZIONE DELL'ATTIVITÀ

Anche nell'esercizio 2016 la Società ha curato con particolare attenzione e sotto ogni aspetto i rapporti con la clientela, vero patrimonio di un'impresa che, come Casinò di Venezia Gioco S.p.A., eroga servizi di intrattenimento.

Le attività destinate al mantenimento e allo sviluppo della clientela sono riassuntivamente illustrate di seguito.


2.1. COMUNICAZIONE, PROMOZIONE E FIDELIZZAZIONE DELLA CLIENTELA

L'area servizi alla clientela merita di essere analizzata nell'ambito di tre settori specifici, ossia (i) il *customer relationship management*, (ii) l'area dell'accoglienza ed ospitalità e (iii) il *marketing*.

▪ CRM (*Mass e Vip*)

L'attività del CRM nel 2016 ha aumentato le leve di contatto, nelle formule *one to one*. Il fine è quello di profilare in modo adeguato e rispettoso della *privacy* individuale i possibili *target* di clientela, creando *benefit* mirati.

A maggior sostegno delle attività di fidelizzazione della clientela, nell'anno 2016 è continuata la promozione "*Compleanni Clienti B2i*", che consiste nell'offerta di ospitalità dedicata ai clienti classificati *top target*, nel mese del



loro compleanno, suddivisa in più livelli di *benefit*.

Nell'autunno del 2016 è iniziata la consegna della prima tranche delle VIP CARD che si è esaurita, come da programma, nel mese di gennaio 2017. I dati di diffusione vedono consegnate 982 card suddivise nelle categorie *guest*, *classic*, *gold* e *diamond*.

L'attività di incentivazione proseguirà anche nel corso del 2017.

▪ *Accoglienza ed ospitalità*

Nel 2016 le singole attività sono state organizzate al fine del mantenimento dello standard qualitativo già offerto nel 2015. Nel 2017 saranno visitate nuove strutture alberghiere, per i clienti della sede storica, al fine di ottimizzare il budget dedicato al settore ospitalità. Una scelta necessaria e maturata dinnanzi al diniego dei principali hotel di lusso lagunari (fornitori storici del Casinò di Venezia) a voler rivedere al ribasso il tariffario per i clienti VIP della Casa da gioco. Tali strutture hanno inoltre comunicato prossimi aumenti sulle loro tariffe di pernottamento.

Quanto ai rapporti con le agenzie di procacciamento, nell'anno 2016 sono proseguite le relazioni con i tre *porteur* già attive per la sede di Cà Vendramin Calergi e di Cà Noghera. Detti rapporti saranno confermati anche nel 2017, con scadenze peraltro differenziate.

Notevole successo, sempre nell'ottica di incremento della clientela, ha avuto l'attivazione tra l'agosto ed il dicembre 2016 di servizi autobus a favore di clientela slot proveniente da regione limitrofa: nel periodo in oggetto è stato in tal modo possibile ottenere n. 2.287 nuovi primi ingressi.

▪ *Marketing (Mass e Vip)*

Nel 2016 sono stati organizzati complessivamente n. 58 eventi, di cui n. 34 Mass e n. 24 Vip, oltre a n. 12 attività promozionali



Gli eventi Mass e Vip così come le altre attività promozionali sono stati reclamizzati (seguendo tutte le indicazioni previste dal c.d. “Decreto Balduzzi” e dalla legge di stabilità 2016) all’interno delle sedi attraverso cartelloni pubblicitari, cartoline informative, utilizzo di plasma interni alle sale e, dal mese di agosto, anche attraverso la *web radio* “Casinò di Venezia”, che nella sede di Ca’ Vendramin Calergi diffonde i messaggi in italiano e inglese mentre a Ca’ Noghera in italiano e cinese. In esterno gli eventi sono stati pubblicizzati attraverso il sito web, la app, i social network (Facebook, Twitter e Instagram), gli hotel con i quali la Società collabora per la distribuzione anche dei *free entry*, l’invio degli sms e delle *newsletter* ai clienti che hanno dato il proprio consenso all’utilizzo dei dati personali. Inoltre dall’autunno del 2016 sono stati aperti nuovi canali dedicati ai clienti cinesi. Nello specifico è stata inserita la pagina in lingua cinese nel sito del Casinò ed è stato aperto anche il canale *wechat*.

Nel 2017 saranno completati accordi di *mass marketing* con aziende del territorio per la distribuzione di *free entry*.

Saranno inoltre rinforzate le presenze del brand Casinò di Venezia con personalizzazioni delle fermate ACTV sia in Canal Grande che in terraferma con le specifiche fermate “San Marcuola-Casinò” e “Ca’ Noghera-Casinò”.

2.2. AGGIORNAMENTO STRUTTURALE E DEI SERVIZI

2.2.1. Gestione degli acquisti

Garanzie di qualità, affidabilità e rapidità di risposta sono caratteristiche fondamentali dei fornitori dai quali l’azienda casinò ha bisogno di acquistare i propri beni e servizi. È pertanto necessario individuare fornitori che soddisfino le complesse e atipiche esigenze di un’azienda che necessita dell’erogazione dei servizi 363 giorni l’anno e 24 ore su 24.



Il Consiglio di Amministrazione ha deliberato che, per gli appalti in scadenza entro gennaio 2016, fossero indette alcune procedure di selezione con l'obiettivo di efficientare ulteriormente i costi. Tutte le selezioni hanno previsto una durata dell'appalto di 21, 24 o 36 mesi a seconda della tipologia di servizio, in maniera tale da garantire la continuità dei servizi e ottenere adeguate economie di scala.

Anche nell'esercizio 2016 si sono generati risparmi, rispetto all'esercizio precedente, stimabili in circa 290.000 euro su base annua.

2.2.2. Manutenzione ed aggiornamento degli immobili e degli impianti tecnologici

Nel corso dell'esercizio 2016 la Società ha proseguito nell'attività di attenta e mirata manutenzione ordinaria e straordinaria, nel rispetto delle previsioni di budget e dei programmi aziendali, di ogni impianto. I programmi di manutenzione realizzati consentono di ottenere stabile e piena efficienza per una struttura che, come noto, svolge la propria attività in modo ininterrotto per 363 giorni l'anno.

Per l'anno 2017 sono programmati ulteriori interventi di adeguamento e miglioria degli impianti.

2.2.3. Servizi informativi

Per ciò che riguarda l'attività a supporto del gioco tradizionale, nel 2016 si è completato lo sviluppo e il rilascio di un insieme di nuove *utilities*, che hanno interessato il rinnovo e l'implementazione – anche attraverso interfaccia con diverse applicazioni – del sistema *Infokeeper*. Ciò ha consentito di disporre di un insieme di informazioni e dunque di un sistema di analisi aggiornato e tempestivo.

Per ciò che riguarda le attività a supporto del Marketing, è stato dato supporto al rilascio del sistema di *card* a favore della clientela, con sviluppo di molteplici



funzionalità. Sono state inoltre svolte numerose attività volte all'analisi e al controllo dei costi della ospitalità. La piattaforma "SMS" è stata rinnovata ed integrata alla piattaforma *Infokeeper*, circostanza che ha consentito nell'anno 2016 la trasmissione di oltre 500.000 SMS, numero che si prevede di raddoppiare nel 2017.

Per ciò che riguarda l'attività a supporto della security e antiriciclaggio, si è provveduto ad adeguate implementazioni dei sistemi di interfaccia e di acquisizione di dati.

Per ciò che infine riguarda le attività di rinnovamento hardware e di sicurezza informatica, è stata operata la trasmigrazione di un insieme di terminali al sistema operativo Windows 7; si è provveduto altresì alla sostituzione dell'*hardware* obsoleto.

* * * * *

È altresì in fase di rinnovo tutto il sistema *wifi* aziendale delle due sedi a vantaggio della clientela e dei dipendenti del Casinò; è stata infine resa disponibile, ad ogni dipendente del Casinò, una casella di posta elettronica aziendale per la gestione di comunicazioni interne e ordine di servizio.

2.2.4. *Certificazione ISO 9001:2008 del sistema di gestione della qualità*

Nel marzo 2016 RINA S.p.A. ha svolto le attività di *auditing* finalizzate alla conferma della Certificazione ISO 9001:2001. Il sistema di gestione dell'organizzazione è risultato conforme ai requisiti della norma.

Sempre nell'anno 2016, CdiVG S.p.A. ha svolto le attività necessarie alla conferma della certificazione del Sistema di gestione per la qualità secondo quanto previsto dalla norma UNI EN ISO 9001 (2008). Contestualmente, a seguito dell'emissione nel settembre 2015 della nuova norma UNI EN ISO 9001 (alla quale le Società certificate devono adeguarsi entro e non oltre il



2018), la Società ha predisposto un *assessment* finalizzato a verificare il livello attuale di rispondenza ai requisiti della nuova norma.

Nel marzo 2017 RINA S.p.A. ha svolto le attività di *auditing* finalizzate al rinnovo del sistema di gestione per la qualità secondo la norma ISO 9001:2008; anche in questo caso, la Società è risultata conforme ai requisiti della norma.

2.2.5. *Security aziendale*

Assicurare la tutela del patrimonio aziendale ed il regolare svolgimento del gioco, continua a rappresentare un obiettivo primario del servizio di *security* aziendale, la cui organizzazione e le cui attività tengono in adeguata considerazione le necessarie interazioni tra vari ambiti (*safety*, *privacy*, normative speciali).

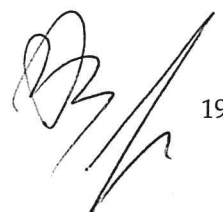
Nel corso dell'esercizio 2016 e dei primi mesi del 2017 è proseguito il programma di investimenti necessario all'ammodernamento ed implementazione di sistemi di controllo e sicurezza; prosegue anche in tal senso la collaborazione con le Autorità di Pubblica Sicurezza, con la Polizia Municipale del Comune di Venezia e, in particolare, con il Servizio Ispettivo Comunale.

È stato garantito l'adeguamento dei sistemi gestionali aziendali per l'assolvimento degli obblighi di cui al D. Lgs. n. 231/2007, dando attuazione a quanto previsto dalla normativa e vigilando sul rispetto delle disposizioni di legge. Per l'esercizio 2017 sono programmati numerosi corsi di formazione e aggiornamento in materia di sicurezza a favore del personale a contatto con il pubblico.

3. IL SOTTOGRUPPO "CASINÒ DI VENEZIA GIOCO"

3.1. LA STRUTTURA DEL SOTTOGRUPPO

Come noto il gruppo cui la Società appartiene è composto da tre imprese: la



capogruppo "CMV S.p.A.", la controllata di primo livello "CdiVG S.p.A." e la controllata di secondo livello "Casinò di Venezia Meeting & Dining Services s.r.l.".

Anche a seguito della riorganizzazione intervenuta nella prima parte dell'esercizio 2016, la suddivisione delle attribuzioni e delle funzioni all'interno del Gruppo rimane quella che segue:

- alla Capogruppo è affidata l'attività *immobiliare* per la parte attualmente non strumentale all'attività di gioco e l'attività di *gestione di partecipazioni*;
- a CdiVG S.p.A. è affidata la *gestione della Casa da Gioco*, ed in particolare dei giochi assoggettati alla vigilanza del Ministero degli Interni;
- alla Casinò di Venezia Meeting & Dining Services s.r.l. sono affidate:
 - la gestione del *marchio* "Casinò di Venezia", uno degli *asset* più importanti del Gruppo;
 - la gestione dei *servizi accessori* necessari per la gestione della Casa da Gioco, ed in particolare quello di somministrazione all'interno delle sale e di gestione del servizio guardaroba;
 - la gestione dell'attività di *gioco on-line*, sottoposta a diversa disciplina sia dal punto di vista del suo esercizio, sia dal punto di vista della vigilanza (affidata ad AAMS), sia infine dal punto di vista fiscale.

* * * * *

Quanto al sottogruppo "CdiVG S.p.A.", al 31 dicembre 2016 la Società continua a detenere, quale unica partecipazione, il 100% di "Casinò di Venezia Meeting & Dining Services s.r.l."; detiene altresì una partecipazione minoritaria (5%) in Venis S.p.A..



3.2. I RAPPORTI CON LA CONTROLLATA

Rinviando ai contenuti della Nota Integrativa per un'analisi dei valori espressi e dei risultati conseguiti dalla controllata, alla data del 31 dicembre 2016 la "Casinò di Venezia Gioco S.p.A." intratteneva con la stessa i seguenti rapporti:

<i>Casinò di Venezia Meeting & Dining Services S.r.l.</i>		<i>Note</i>
Crediti commerciali verso CdiVG S.p.A.	3.703.024	Si riferiscono a crediti per l'attività tipica di ristorazione, servizi ausiliari interni, guardaroba, licenza marchio e merchandising
Debiti commerciali verso CdiVG S.p.A.	285.827	Si riferiscono, quanto ad Euro 277.355, a riaddebiti di utenze e premi assicurativi, nonché alla quota del canone per l'uso di beni mobili e immobili e al service amministrativo; quanto a Euro 8.472 al riaddebito parziale del costo di un dirigente e di un'impiegata distaccati parzialmente presso MD.
Ricavi commerciali da CdiVG S.p.A.	8.432.880	Si riferiscono quanto ad Euro 5.180.559 al corrispettivo per le attività di ristorazione e servizi accessori, quanto a Euro 630.968 all'attività di gestione del guardaroba, quanto a Euro 424.690 all'attività di gestione dei punti di ristoro interni, quanto a Euro 5.679 all'attività di merchandising, quanto a Euro 1.553.152 a royalties per la concessione in uso alla controllante del marchio e quanto ad Euro 637.832 ai servizi resi in occasione di spettacoli ed eventi. I dati indicati nella presente sezione incorporano l'effetto del <i>pro-rata</i> di indetraibilità IVA.
Costi commerciali da CdiVG S.p.A.	479.323	Si riferiscono, quanto a Euro 322.084 al recupero costi per utenze e servizi vari da parte della controllante, quanto a Euro 5.600 al recupero costi per polizze assicurative, quanto a Euro 100.000 al corrispettivo per la concessione in uso dei locali e quanto a Euro 51.639 a recupero costi del personale distaccato

3.3. ATTIVITÀ DI DIREZIONE E COORDINAMENTO

La Società, secondo quanto disposto dall'articolo 2497 *sexies* del Codice Civile, deve ritenersi assoggettata all'attività di direzione e coordinamento da parte del Comune di Venezia – esercitato attraverso la controllante "CMV S.p.A." – che detiene una quota di partecipazione pari al 100% del capitale sociale. I rapporti di debito e credito con le due entità di controllo sono indicati nella

Nota Integrativa.

* * * * *

Per quanto riguarda i rapporti di natura economica con le società sovraordinate nella catena di controllo, ed in particolare con la controllante CMV S.p.A., essi si riferiscono:

CMV S.p.A.		Note
Crediti commerciali verso CMV S.p.A.	48.826	Credito per distacco impiegati tecnici e dirigente amministrativo 2016
Crediti commerciali verso CMV S.p.A.	10.167	Credito per service amministrativo periodo 01.03.16 – 31.12.16
Crediti finanziari verso CMV S.p.A.	137.371	Credito per somme spettanti da contratti attivi trasferiti a CdiVG e recuperi clienti, incassate da CMV S.p.A.
Crediti finanziari verso CMV S.p.A.	1.041	Credito per ritenute trasferite in consolidato fiscale anni 2015-2016
Debiti commerciali verso CMV S.p.A.	4.064	Debito per distacco dirigente e oneri accessori 2016
Debiti commerciali verso CMV S.p.A.	16.511	Riaddebito oneri per adozione modello organizzativo legge 231
Debiti finanziari verso CMV S.p.A.	498.135	Debito residuo per regolazione ramo aziendale trasferito in data 29.02.2016
Debiti finanziari verso CMV S.p.A.	19.172	Debito per riscossione di crediti (viatici, assegni etc.) da riconoscere a CMV
Debiti finanziari verso CMV S.p.A.	1.245.957	Debito per l'IRES in consolidato fiscale 2015 per 763.962 e 2016 per 481.995
Costi commerciali da CMV S.p.A.	950.001	Si riferiscono ai costi per i canoni di locazione degli immobili di Ca' Vendramin e Ca' Noghera per i mesi di gennaio e febbraio 2016
Costi commerciali da CMV S.p.A.	16.511	Si riferiscono al riaddebito di quotaparte dei costi per l'implementazione del modello 231
Ricavi commerciali da CMV S.p.A.	10.167	Contratto di <i>service</i> amministrativo
Costi commerciali da CMV S.p.A.	1.933	Riaddebito distacco dirigente 1° bimestre 2016
Ricavi commerciali da CMV S.p.A.	48.826	Riaddebito distacco dirigente 01.03.16-31.12.16 e impiegati tecnici anno 2016
IRES 2015 in consolidato fiscale	481.995	CdiVG deve riconoscere a CMV S.p.A. nell'ambito del consolidato fiscale l'IRES dovuta per l'esercizio 2016

3.4. I RAPPORTI CON LE IMPRESE SOTTOPOSTE AL CONTROLLO DELLE CONTROLLANTI

La Società intrattiene rapporti di natura economica con imprese sottoposte al controllo delle controllanti, includendo nella catena di controllo anche l’Azionista di ultima istanza, ossia il Comune di Venezia.

Quanto ai rapporti con tale ultimo soggetto, essi si riferiscono al regime convenzionale per la gestione della Casa da Gioco.

Quanto ai rapporti con imprese a propria volta controllate dal Comune di Venezia, essi si riferiscono a ordinarie relazioni di natura commerciale, esplicitate – per la parte rilevante alla data di chiusura dell’esercizio – all’interno della nota integrativa.

3.5. INFORMAZIONI DI CUI AI PUNTI 3 E 4 DELL’ART. 2428 C.C.

Per quanto occorrer possa – in virtù della propria condizione di società unipersonale controllata da “CMV S.p.A.” e, per suo tramite, dal Comune di Venezia – si precisa che “Casinò di Venezia Gioco S.p.A.” non possiede, né ha posseduto azioni proprie o azioni o quote di società controllanti, né direttamente, né attraverso società controllate, né attraverso società fiduciarie o persone interposte.

4. ALTRE INFORMAZIONI RILEVANTI

4.1. ANALISI DEI RISCHI E DELLE INCERTEZZE CUI LA SOCIETÀ È ESPOSTA

Nonostante gli effetti della crisi in cui versa l’economia mondiale dal 2008 non possano dirsi ancora superati, l’incremento degli incassi di gioco realizzato dalla Società nel 2016 appare incoraggiante. Il beneficio a favore del Comune di Venezia derivante dall’attività di gestione nell’anno 2016 è stato pari a circa 25,1 milioni di euro (erano stati 22,4 milioni di euro nel 2015).

Pur nelle obiettive condizioni di difficoltà in cui l’impresa attualmente versa, si ritiene che sussistano ottime prospettive di sviluppo futuro, naturalmente alla



condizione che sia possibile uno sforzo comune tra la proprietà e le maestranze volto a rendere l'assetto organizzativo dell'impresa più moderno e funzionale.

L'impossibilità di realizzare tale comunione d'intenti è evidentemente il maggiore tra i rischi che l'impresa attualmente si trova ad affrontare.

4.1.1. Rischi di mercato

Lo scenario competitivo in cui l'impresa opera risulta piuttosto articolato.

Da un lato, infatti, e per ciò che riguarda il fronte domestico, la grande proliferazione del numero di *slot machines* nei bar e nelle sale VLT drena – a condizioni molto penalizzanti per la clientela – una cospicua parte delle risorse destinate al gioco lecito; da altro lato, e per ciò che riguarda il fronte estero, la vicinanza territoriale alla case da gioco di Slovenia e Croazia – soggette ad una disciplina di esercizio molto meno rigorosa – limita evidentemente la situazione di oligopolio di cui altrimenti l'impresa potrebbe beneficiare a livello nazionale.

Ciò nondimeno la lenta ma progressiva ripresa dei consumi, dell'occupazione ed il ripristinarsi di ordinarie condizioni economiche, portano il Consiglio di Amministrazione ad esprimere un pur cauto ottimismo.

4.1.2. Gestione del rischio finanziario

La Società svolge un puntuale monitoraggio sulle condizioni applicate sulle linee accordate ed utilizzate in corso d'anno in relazione alle proprie esigenze di cassa.

Come detto in altra parte del presente documento, ad inizio del 2017 si sono manifestate situazioni di tensione finanziaria, affrontate con la fattiva collaborazione del Comune di Venezia.



4.1.3. Rischi di prezzo, credito, liquidità e di variazione flussi

La Società, attraverso la struttura e le procedure del proprio Ufficio Acquisti, agisce in modo costante per l'ottenimento delle migliori condizioni di fornitura. Attraverso l'attività delle apposite strutture dell'Area Giochi, viene costantemente monitorata anche la complessiva posizione creditoria nei confronti dei clienti di gioco, nell'obiettivo di minimizzarne il grado di rischio.

4.2. ELENCO DELLE SEDI SECONDARIE

La Società esercita la propria attività dalla sede storica di Venezia, in Cannaregio n. 2040 (palazzo Ca' Vendramin Calergi) e in quella di terraferma a Tessera (VE), località Ca' Noghera, Via Paliaga n. 8.

4.3. INFORMAZIONI RELATIVE ALL'AMBIENTE E AL PERSONALE

L'esercizio appena concluso ha visto un clima sindacale nel complesso stabile, privo di eventi significativi nella gestione delle relazioni industriali.

4.3.1. L'organico

Per quanto riguarda la suddivisione degli organici nei diversi settori della struttura aziendale, la stessa è indicata nel prospetto sottostante che rappresenta il *trend* degli ultimi sei anni:

SUDDIVISIONE ORGANICO	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Personale di gioco	308	316	328	332	336	332
Personale di sala slot	47	47	50	53	54	64
Pers. di supporto settore slot (<i>non a contatto</i>)	31	32	32	33	34	33
Personale amministrativo a contatto	59	62	60	64	62	70
Amministrativi uffici, conta, servizi ausiliari	90	89	91	91	91	105
Dirigenti	3	3	3	3	3	6
TOTALE	538	549	564	576	580	610

Quanto al *turn over* di manodopera, le uscite di dipendenti avvenute nell'anno

 25

2016 (per un numero pari a 13 unità) non hanno dato luogo a sostituzioni attraverso nuove assunzioni, mentre sono state avviate due assunzioni, la prima conseguente al conferimento del ramo d'Azienda Gioco da parte di CMV S.p.A., la seconda, a tempo determinato, relativa al Direttore Generale il cui rapporto di lavoro è cessato il 31 gennaio 2017.

Pertanto al 31 dicembre 2016 l'organico complessivo dell'azienda risulta essere di 538 unità, di cui 537 con contratto a tempo indeterminato e 1 con contratto a tempo determinato, equivalenti a 521 unità *full-time*.

A completezza delle informazioni, si segnala che, complessivamente, a seguito della riduzione del numero dei dipendenti, il costo del personale è diminuito, rispetto all'anno 2015, di circa 1.400.000,00 Euro.

4.3.2. L'attività di formazione

Nel corso del 2016, l'Azienda ha continuato nel percorso formativo e informativo in ambito di aggiornamento delle competenze e adempimenti previsti dalla legge, in modo trasversale, coinvolgendo i dipendenti di tutti i reparti.

Si è proseguito nella formazione (obbligatoria per legge) relativa alla Sicurezza sui Luoghi di Lavoro, con corsi specifici, rivolti ai Tecnici Slot, appartenendo questi ultimi ad una particolare famiglia di rischio. E' stato, altresì, organizzato, il corso annuale di aggiornamento per i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza e la formazione completa per un nuovo RLS.

Utilizzando il finanziamento Fondimpresa sono stati finanziati 2 master brevi in materia di *IT Governance*, un corso di aggiornamento per i Centralinisti, e un seminario in materia di "Concorsi e Operazioni a premi".

L'attività formativa è stata realizzata ricorrendo prevalentemente ai fondi interprofessionali, con un importante contenimento dei costi a carico



dell'Azienda.

Infine, attraverso l'Ente Bilaterale Aziendale è stata prorogata la possibilità di cofinanziamento per i corsi individuali di lingue straniere riconoscendo al progetto continuità negli anni.

Sono stati attivati gli incontri sulla "Comunicazione Efficace e Relazione con i clienti" per i Quadri Aziendali e due giornate aperte ai dipendenti di tutti i reparti.

4.3.3. Le relazioni industriali

Nel corso dell'anno 2016 non sono stati stipulati accordi sindacali di particolare rilievo, in quanto l'Azienda ha cercato di concentrarsi sullo svolgimento di attività rientranti nel potere unilaterale del datore di lavoro (si veda, ad esempio, la modifica sperimentale dei minimi e massimi ai tavoli di roulette).

A partire dal mese di settembre 2016 gli incontri con le OO.SS. sono avvenuti alla presenza sia del CdA sia di alcuni rappresentanti della Proprietà.

A febbraio 2017 la Proprietà – in applicazione della nuova normativa in materia di Società partecipate, approvata con D.Lgs. 175/2016 - ha trasmesso a tutti i dipendenti il Piano d'Azione volto al risanamento della Società che costituisce il presupposto necessario per la ricapitalizzazione della stessa.

Le trattative sindacali successive e tuttora in corso hanno l'obiettivo di addivenire ad un accordo sindacale che tenga conto della necessità di effettuare interventi strutturali che portino ad un considerevole risparmio in termini di costo del personale e, in ogni caso, alla rivisitazione di quelle norme contrattuali che pongono vincoli, in termini di organizzazione del lavoro, non più sostenibili e non rispondenti alle attuali esigenze produttive e organizzative.



4.3.4. La sicurezza sul lavoro

Per ciò che riguarda la sicurezza sul lavoro, la Società continua a perseguire l'obiettivo di garantirne i più alti standard, attraverso l'attività del proprio Servizio di Prevenzione e Protezione.

Nel corso dell'esercizio 2016 la Società ha ottenuto la conferma della certificazione dello standard BS OHSAS 18001 da parte dell'ente certificatore DNV GL.

È stata altresì svolta tutta l'attività di formazione prevista dall'Accordo Stato-Regioni del 22 febbraio 2012.

4.3.5. La non attribuzione di premi e bonus

Al fine di ottenere la massima razionalizzazione nella struttura dei costi e così come già avvenuto negli anni precedenti, anche per il 2016 non si è proceduto all'attribuzione di bonus a quadri e dirigenti aziendali.

4.4. GESTIONE DEL CONTENZIOSO

La società, in modo conforme all'ormai consolidata politica aziendale, mantiene la più scrupolosa vigilanza sull'andamento del contenzioso attivo e passivo, con obiettivo primario quello di evitarne l'insorgenza; a tal fine l'Ufficio Legale opera in stretta collaborazione con le Direzioni ed Aree aziendali.

Laddove comunque il contenzioso venga o debba essere instaurato, l'attività di sua gestione viene svolta ponendo la massima attenzione al rapporto tra i costi da sostenere ed i risultati conseguibili. L'esternalizzazione degli incarichi professionali è stata in ogni caso notevolmente ridotta, e limitata ad attività e pareri altamente specialistici e mirati.

Nel corso dell'esercizio 2016, e nell'ambito della revisione dell'organigramma e della riorganizzazione della struttura aziendale, è stata affidata a specifica



risorsa aziendale la gestione operativa del contenzioso generato da crediti verso clienti ed il rapporto con gli studi legali incaricati.

* * * * *

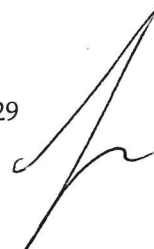
Solo per ragioni di completezza si ritiene opportuno ricordare che, a esito di verifica a carico di un cliente nel cui ambito la Società ha come di consueto offerto la massima collaborazione all'autorità inquirente, nell'esercizio 2015 sono state contestate asserite violazioni alle disposizioni del D. Lgs. 231/2007. La Società ha provveduto tempestivamente a trasmettere al Ministero competente esaustive memorie difensive con cui è stata chiesta l'audizione e la successiva archiviazione del provvedimento.

L'audizione, nel corso della quale la Società ha dichiarato la propria estraneità ad ogni addebito, si è tenuta nella seconda parte del mese di gennaio 2016; ad oggi non sono disponibili ulteriori notizie sulla prosecuzione e/o conclusione della fase istruttoria, che in ogni caso la Società ritiene possa concludersi con un'archiviazione.

4.5. PROTEZIONE DEI DATI PERSONALI (D.LGS. 196/2003)

Con riferimento a quanto prescritto dal D.Lgs. n. 196/2003 "*Codice in materia di protezione dei dati personali – Allegato B – misure di tutela e garanzia*" e sue successive modificazioni, e tenuto conto del fatto che la Società tratta – nell'ambito delle banche dati gestite mediante il sistema informatico dalla propria struttura – anche dati sensibili, si conferma che essa si attiene alle disposizioni di legge in materia.

La Società peraltro, a prescindere dagli obblighi imposti dalla normativa, opera un costante monitoraggio della corretta e riservata gestione dei dati in suo possesso.



5. ADEMPIMENTI AI SENSI DEL D. LGS. 175/2016

5.1. RECEPIMENTO DI DISPOSIZIONI NELL'ESERCIZIO 2016

Nel mese di dicembre la Società ha adeguato il proprio statuto alle disposizioni del D. Lgs. 175/2016; nel corso dei primi mesi dell'esercizio 2017 sono state altresì recepite le ulteriori disposizioni operative, anche in materia di vincoli assunzionali, previste dalla norma in commento.

La Società si è comunque di tempo in tempo uniformata agli atti di indirizzo impartiti – direttamente o per il tramite della controllante CMV S.p.A. – dall'ente di controllo del Gruppo.

5.2. RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO E VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI

5.2.1. *La situazione della Società e le prospettive di rilancio*

Nel corso dell'esercizio, pur caratterizzato da eventi di natura non ripetibile (conferimento di ramo d'azienda, variazioni nella composizione del vertice aziendale, abrogazione di norme convenzionali), il *management* ha profuso il massimo sforzo per rispettare da un lato gli obiettivi di programmazione, dall'altro quelli di razionalizzazione della struttura; è stato altresì completato il riassetto del controllo di gestione, strumento che nel secondo semestre ha consentito di monitorare con regolarità e puntualità l'andamento economico dell'impresa.

Per effetto degli eventi descritti nella presente relazione, il Consiglio di Amministrazione deve dare peraltro atto della situazione della Società così come risultante dal bilancio d'esercizio e dalle informazioni aggiuntive rese nei documenti accompagnatori; risulta in particolare evidente la necessità e l'urgenza per l'impresa di ricevere un intervento di riequilibrio patrimoniale e finanziario. A prescindere dalle chiare previsioni di legge, infatti, la necessità di ripristino di adeguate condizioni di gestione costituisce presupposto



essenziale per la valorizzazione del cospicuo patrimonio costituito dalla possibilità di esercitare in modo lecito e nel rispetto di severi vincoli e controlli, l'attività della Casa da Gioco.

È peraltro evidente come l'intervento di ricapitalizzazione – l'ultimo in ordine di tempo di una serie ormai significativa – deve avere come necessario presupposto la creazione delle basi per una successiva situazione di sostenibilità aziendale; in tal senso la Società sta collaborando alla predisposizione di un piano di adeguata revisione del contratto di lavoro, volto alla razionalizzazione di una struttura non più adeguata alla realtà dell'impresa e del mercato.

La responsabile collaborazione delle OO.SS. potrà contribuire ad assicurare il conseguimento dell'obiettivo che accomuna la proprietà, il management e le maestranze, e che è costituito dal garantire una proficua prosecuzione della gestione aziendale.

Il Comune di Venezia, che nel corso degli ultimi anni ha notevolmente incrementato il compenso a favore della Società per l'attività di gestione della Casa da Gioco, ha confermato la piena volontà di proseguire nel supporto alla continuità aziendale; ha peraltro subordinato l'erogazione delle ulteriori risorse necessarie all'attività di rilancio dell'attività d'impresa al raggiungimento di un adeguato accordo sul costo del personale.

5.2.2. Indicatori di risultato e rendiconto finanziario

Al fine di completare l'informazione di natura economica, patrimoniale e finanziaria resa nel bilancio, la Società ha da sempre integrato i propri prospetti di bilancio con adeguati indicatori di *performance* aziendale. Detti indicatori costituiscono utili strumenti anche ai sensi dell'attività di valutazione del rischio di crisi aziendale prevista dall'art. 6, secondo comma,



del D. Lgs. 175/2016.

vengono di seguito illustrati, come d'abitudine, i principali indicatori di risultato.

5.2.2.1. Informazioni di natura quantitativa

I principali strumenti di analisi statica, riferiti agli *equilibri patrimoniali e finanziari*, sono resi nella tabella che segue:

Indicatore	Descrizione	2016	2015	Variaz.
n. 1	Capitale circolante netto ¹	(13.528.244)	(6.537.720)	(6.990.524)
n. 2	Indice liquidità ²	0,72	0,81	(0,09)
n. 3	Indice copert. attivo lungo termine ³	0%	1%	(1%)
n. 4	Durata media dei crediti ⁴	34	24	10
n. 5	Durata media dei debiti ⁵	52	39	13
n. 6	Durata media del magazzino ⁶	425	379	46

Il prospetto che precede evidenzia una crescita dello squilibrio patrimoniale e finanziario complessivo e un correlato decremento del Capitale Circolante Netto: tali variazioni sono sostanzialmente determinate dall'incremento dei debiti verso controllanti (Ind. nn. 1 e 3).

In relazione alla durata del ciclo monetario, i principali indicatori elaborati possono ritenersi fisiologici e complessivamente positivi (Ind. nn. 4, 5 e 6).

Con riferimento agli *indicatori economici* si rileva quanto segue:

Indicatore	Descrizione	2016	2015	Variaz.
------------	-------------	------	------	---------

¹ Esprime la differenza tra poste attive e passive a breve termine con manifestazione numeraria entro i successivi dodici mesi.

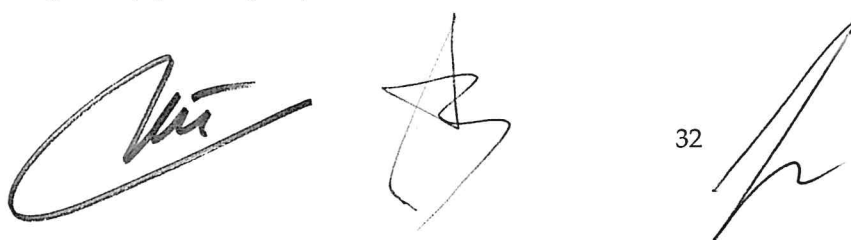
² Verifica l'esistenza di un equilibrio finanziario dell'impresa nel breve termine.

³ Evidenziando quale parte dell'attivo a lungo termine sia stato finanziato da fonti contraddistinte da caratteristiche di scadenza analoghe ai fabbisogni coperti, consente di monitorare l'equilibrio finanziario statico a lungo termine.

⁴ Indica la dilazione media concordata ai clienti (espressa in giorni).

⁵ Indica la dilazione media concordata dai fornitori (espressa in giorni).

⁶ Indica la permanenza media delle scorte in magazzino (espressa in giorni).



n. 1	Redditività del CI (ROA) ⁷	2%	(1%)	3%
n. 2	Redditività operativa (ROI) ⁸	2%	(1%)	3%
n. 3	Redditività delle vendite (ROS) ⁹	4%	(1%)	5%
n. 4	Turnover ¹⁰	1	2	(1)
n. 5	Turnover corrente ¹¹	2	3	(1)

Gli indicatori reddituali consentono di evidenziare un modesto miglioramento delle *performance* aziendali complessive sostanzialmente ascrivibile all'operazione di conferimento del ramo aziendale attuato nell'esercizio, come già ampiamente descritto in altra parte del presente documento. Nel dettaglio è infatti possibile osservare il positivo valore assunto dalla marginalità sulle vendite (Ind. n. 3) e il raggiungimento di una marginalità reddituale (Ind. nn. 1 e 2).

Per quanto riguarda l'analisi qualitativa delle entrate e delle uscite, si fa rinvio ai contenuti del rendiconto finanziario, parte integrante della nota integrativa.

5.2.2.2. Informazioni di natura qualitativa

Come detto, la Società è interamente posseduta da CMV S.p.A., le cui azioni sono a propria volta interamente detenute dal Comune di Venezia. La riferibilità ultima a tale Ente si è confermata garanzia, anche nella particolare fase della cessata gestione commissariale, di univocità di linee di indirizzo gestionale ed operativo.

6. EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE

L'andamento della gestione nell'esercizio 2017 è condizionato da tempi e modi

⁷ Esprime il rendimento di tutte le attività impiegate nella gestione accessoria / patrimoniale.

⁸ Indica la redditività del capitale investito generato dalla gestione caratteristica.

⁹ Esprime la relazione tra ricavi e costi operativi (capacità remunerativa del flusso di ricavi della gestione caratt.).

¹⁰ Esprime l'efficienza con cui si è gestito il capitale investito nella gestione caratteristica.

¹¹ Esprime l'efficienza della gestione dell'attivo a breve nell'attività caratteristica.





di implementazione del Piano di Riassetto in corso di discussione con le OO.SS.; ove in tempi ragionevoli si potesse giungere ad un risultato adeguato, sarebbe possibile far fronte al generalizzato calo degli incassi registrato nei primi tre mesi dell'esercizio 2017.

Il Consiglio di Amministrazione ritiene che, grazie agli interventi di riequilibrio in corso di discussione ed al rafforzamento della struttura di vertice, la Società sarà in grado di affrontare il futuro con rinnovato slancio.

7. CONCLUSIONI

Restando a disposizione per ogni chiarimento, invitiamo l'Assemblea ad approvare il bilancio chiuso al 31 dicembre 2016 così come da noi predisposto. Quanto alla perdita d'esercizio di Euro 2.429.111,80, proponiamo all'Assemblea di deliberarne l'integrale copertura in conformità con la proposta formulata nella nota integrativa.

* * * * *

Con l'approvazione del bilancio 2016 giunge a naturale scadenza il mandato conferitoci dall'Assemblea nell'esercizio 2015.

Desideriamo cogliere questa l'opportunità per ringraziare l'Azionista e l'Amministrazione Comunale di Venezia per la fiducia concessaci; desideriamo altresì ringraziare l'intera struttura aziendale per il supporto dato all'esercizio del nostro mandato.

Venezia, 18 aprile 2017

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Avv. Maurizio Salvalaio (Presidente)

Avv. Adriana Baso (Consigliere)

Dott. Simone Cason (Consigliere)

