



BILANCIO PREVENTIVO 2018

marzo 2018

1 Executive summary

Il Piano che viene presentato illustra le scelte strategiche e gli obiettivi per l'anno 2018.

Il processo di innovazione previsto dalla deliberazione di Giunta Capitolina n. 126 del 27/12/2016 – *Linee operative concernenti l'organizzazione gestionale dei servizi resa dagli enti, aziende e società nel settore cultura di Roma Capitale*, si è completato nel corso del 2017.

I servizi attualmente affidati alla gestione di Zètema non variano nel 2018, salvo l'estrapolazione dal Sistema Musei Civici dei musei di arte contemporanea (MACRO e Pelanda) e dell'assegnazione della Rete dei Teatri all'Associazione Teatro di Roma.

In considerazione della scadenza al 31.12.19 del contratto di affidamento Roma Capitale-Zètema Progetto Cultura, il Piano Industriale della società avrà lo stesso perimetro temporale.

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

Il contratto di affidamento di servizi riguarda in sintesi attività di: gestione museale, gestione servizi turistici, gestione di servizi per spazi culturali, eventi e mostre, servizi a supporto della Sovrintendenza BB.CC. (progettazione, conservazione e catalogazione), supporto alle attività dei Dipartimenti Servizi educativi e Scolastici per le ludoteche, e al Dipartimento Sport e Politiche giovanili, per il servizio Informagiovani, servizi a supporto di Istituzione Biblioteche.

Il contratto di affidamento di servizi (2017-2019) ha confermato l'efficacia delle forti competenze intersettoriali che Zètema garantisce. Si tratta, in sintesi, della gestione di attività e servizi relativi a:

- **il Sistema dei Musei Civici** e gli **interventi di valorizzazione e conservazione** dei siti e del patrimonio storico-artistico;
- **gli spazi culturali** di pertinenza del Dipartimento Cultura e Turismo, nonché organizzazione e gestione di **eventi complessi**;
- supporto al **Gabinetto della Sindaca**, per l'organizzazione di eventi;
- **il Sistema di Informazione Turistico Culturale (SIT)**;
- supporto delle attività del Dipartimento Servizi Educativi e Scolastici, gestione delle **ludoteche**;
- supporto delle attività del Dipartimento Sport e Politiche giovanili per le ludoteche e la formazione sul metodo Munari agli insegnanti;
- gestione del Servizio **Informagiovani**.

Il contratto di affidamento di servizi con **l'Istituzione Biblioteche** riguarda invece: la gestione del front-office, la promozione della lettura per i bambini e l'infanzia, il supporto alla gestione di attività culturali, eventi ed iniziative dalle Biblioteche di Roma. Sono, inoltre, forniti servizi tecnici ed amministrativi di ingegneria e architettura e attività di progettazione, di supporto all'organizzazione e alla gestione delle attività amministrative e di gestione del personale e di assistenza sistemistica ed informatica.

La società è quindi in grado di formulare i seguenti **obiettivi gestionali**, meglio declinati nel paragrafo 3.1., che per il 2018 saranno:

1. Gestire i servizi del sistema museale, in base a quanto previsto dal contratto di servizio

2. Sostenere la domanda turistica con strumenti di comunicazione interattivi e promuovere la vendita della Roma Pass card accrescendone il valore reale e percepito
3. Valorizzazione delle potenzialità delle competenze interne e adeguamento normativa
4. Dare evidenza della sostenibilità dei processi aziendali
5. Garantire una costante azione di controllo dei costi
6. Prima definizione del portafoglio prodotti
7. Gestione privacy e trattamento e conservazione dati sensibili
8. Potenziamento struttura gestione progetti finanziati.

QUALITA'

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

Premesso che i risultati delle indagini di customer satisfaction danno indicazione di una soddisfazione molto alta (dato confermato anche dalle indagini svolte dell'Agazia dei Servizi Pubblici Locali), questo sistema di monitoraggio consente un costante processo di progettazione e applicazione di azioni correttive con l'obiettivo di garantire un continuo miglioramento della prestazione.

Già nel 2018 saranno individuati indicatori della sostenibilità nella strategia e nelle attività di business, per avviare un processo di miglioramento delle proprie performance di sostenibilità sociale relative prevalentemente ai business gestiti.

Quest'ultimo punto rappresenta un'importante evoluzione dell'approccio "storico" alla qualità, che potrà aumentare il valore condiviso generato.

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

COMUNICAZIONE E PROMOZIONE

Nel 2018 occorre posizionare la nuova linea di comunicazione dell'Assessorato alla Crescita culturale lanciata nel 2017 e rafforzare la comunicazione digitale: nuovo target di riferimento, focalizzazione su canali e strumenti digitali, maggiore attenzione alle periferie.

Il nuovo linguaggio parla in maniera facile, diretta, non convenzionale. Le nuove campagne si basano su grafiche essenziali fatte di font handwriting, illustrazioni semplici e colori primari, il tratto stile urban contemporaneo.

Tale orientamento sarà decisivo anche per le successive campagne strategiche delle stagioni dell'Assessorato, per il Festival delle Letterature, per la MIC Card, la carta culturale per il cittadino.

La promozione dei Musei sarà focalizzata sul lancio e il posizionamento della MIC. Il prezzo simbolico e la facilità d'accesso al prodotto dimostrano che l'obiettivo dell'Amministrazione è quello di favorire l'avvicinamento dei cittadini alla cultura, fidelizzando il pubblico dei visitatori. Seguendo questa nuova strategia occorre investire verso un nuovo target di pubblico, con il quale difficilmente si è dialogato in passato, puntando sulla forza del prezzo dell'offerta che risulta la più conveniente rispetto alle alternative d'intrattenimento.

Il target è generalista: residenti, domiciliati e studenti. Sono circa 3 milioni. Punto di novità è la massima diffusione della comunicazione su tutto il territorio, con particolare attenzione alle periferie, ai residenti stranieri a Roma (nel 2017 sono 377.217), agli Universitari (oltre 200.000 unità).

Tramite le attività di sponsorizzazioni tecniche intraprese si mira a rafforzare o portare gratuitamente nuovi contenuti nelle strutture: Nintendo; Focus Junior; Aeroporti di Roma, Ferrovie dello Stato.

Nel settore del Turismo il nuovo KIT di Roma Pass, che si realizzerà nella primavera 2018, segna un'innovazione del packaging del prodotto.

Rispetto agli strumenti di lavoro degli uffici comunicazione coinvolti nell'attività, per essere in linea con il processo di digitalizzazione della comunicazione, è ormai imprescindibile realizzare la sistematizzazione di un archivio fotografico aziendale: un unico database integrato consultabile da tutta l'area comunicazione e non solo.

MUSEI

Il 2017 è stato un anno straordinario per il Sistema Musei Civici, con un significativo aumento complessivo dei risultati rispetto all'anno precedente. Obiettivo raggiunto dunque per quanto riguarda la ricerca costante da parte di Zètema di aumentare sempre il numero dei visitatori nei Musei, migliorando altresì la qualità della visita.

L'offerta culturale del 2017 è stata qualitativamente straordinaria, consentendo risultati eccellenti: ricordiamo le mostre "Artemisia Gentileschi e il suo tempo" inaugurata al Museo di Roma e "HOKUSAI. Sulle orme del Maestro" negli spazi espositivi del Museo dell'Ara Pacis.

Anche il riallestimento e la riapertura del secondo e terzo piano del Museo di Roma – Palazzo Braschi, è stato parte integrante dell'ampia offerta, ed ha dimostrato come -accompagnando ad una buona promozione eventi e attività valide e diverse- sia possibile raggiungere nuovi e più numerosi utenti.

All'innovazione e all'ampliamento dell'offerta culturale possono ascriversi anche: la continuazione dell'esperienza dell'"Ara com'era", visita immersiva e multisensoriale dell'altare di Augusto, con l'aggiunta ad inizio 2017 di visita due nuovi punti d'interesse (POI) in realtà virtuale; l'intervento di ampliamento e rinnovamento dell'area multimediale presso il Tempio di Giove con la dotazione di nuovi sussidi audiovisivi dotati di nuove tecnologie interattive; l'inaugurazione di un nuovo ampio spazio espositivo presso la Centrale Montemartini.

E' stato inoltre ulteriormente portato avanti il progetto che riguarda la realizzazione di percorsi di realtà virtuale e aumentata al Circo Massimo, grazie al quale nel corso del 2018 il pubblico potrà godere di uno spettacolo sensazionale, immergendosi nella vita del Circo Massimo al tempo dei romani.

MOSTRE

Nel 2017 sono stati organizzati 65 eventi espositivi nel Sistema Musei Civici. In occasione di molteplici mostre Zètema ha realizzato un catalogo.

Nel 2018 sarà fondamentale per il lavoro dell'Area Mostre l'apertura di un ulteriore spazio espositivo all'interno dei Musei Capitolini.

I Musei Capitolini potranno vantare un nuovo spazio mostra al piano terra di Palazzo Caffarelli, che grazie alle sue peculiari caratteristiche, quali il livello su strada e l'ampiezza delle sale espositive, potrà ospitare importanti e complesse mostre, tra cui esposizioni archeologiche di estremo rilievo, con la possibilità di movimentare pezzi di grandi dimensioni. Il nuovo spazio diverrà pertanto il luogo più idoneo per la Sovrintendenza dove esporre importanti mostre archeologiche.

Grazie ai nuovi spazi espositivi, al Museo di Roma e ai Musei Capitolini potranno inoltre essere attivati due sistemi di biglietteria: il biglietto "solo mostra" per le grandi esposizioni e il "biglietto integrato" per i progetti più piccoli.

Importante sarà l'introduzione della MIC CARD, che, oltre a consentire ai cittadini e altre categorie di utenti in città di ammirare collezioni museali permanenti con il solo costo di acquisto della card annuale, consentirà anche l'accesso gratuito alle esposizioni temporanee allestite negli spazi museali (Museo di Roma, Ara Pacis e probabilmente i Musei Capitolini).

Si prevede inoltre di avviare nuove collaborazioni con società che operano nel settore culturale e che si sono affermate sia in campo internazionale sia in Italia, garantendo così un'apertura verso realtà diverse che possano accrescere le competenze già acquisite e migliorare ulteriormente gli interscambi nel campo dell'organizzazione di mostre d'arte.

Anche nel 2018 l'Area Mostre intende proseguire con la sinergia ormai consolidata con l'Area Progettazione nel settore degli allestimenti espositivi, ove lo stesso incarico non fosse ricoperto dagli architetti della Sovrintendenza o da terzi.

EVENTI E SPAZI CULTURALI

Eventi

Nell'organizzazione di eventi è stato sostanzialmente confermato il programma previsto nella PSO 2017.

Nel corso di questo periodo si è anche confermato il coinvolgimento di Zètema, su diversi piani, nell'organizzazione di numerose manifestazioni promosse dall'Amministrazione.

Il ruolo di Zètema, a seconda dei casi, ha continuato ad esprimersi su un duplice livello:

- un ruolo di supporto nel coordinamento gestionale, organizzativo e di comunicazione delle iniziative promosse dall'Amministrazione, anche attraverso lo strumento dei bandi;
- un ruolo propositivo nella fase di progettazione delle manifestazioni di cui Zètema ha seguito poi tutte le fasi fino alla loro attuazione, con particolare riferimento al Sistema Musei Civici.

Il 2017 ha visto un'implementazione molto importante delle attività di animazione e valorizzazione del circuito dei musei civici in cui Zètema ha avuto un ruolo di protagonista nell'elaborazione dei format di eventi e rassegne (le aperture straordinarie del sabato sera con concerti e altre attività di intrattenimento; i concerti della domenica mattina nei musei più piccoli, il nuovo format di Pausa Museo) e di propulsore e catalizzatore delle proposte di programmazione derivanti dalla collaborazione con altre istituzioni culturali cittadine (Teatro di Roma, Teatro dell'Opera, Accademia Nazionale di Santa Cecilia, Fondazione Musica per Roma, la Casa del Jazz, Ambasciate e Istituti di Cultura stranieri).

Quest'insieme di attività hanno registrato circa 70mila partecipanti e insieme a mostre e altri strumenti di comunicazione, promozione e innovazioni nella gestione dei musei hanno contribuito ad una crescita importante degli utenti dei musei della città (circa il 30% in più rispetto ai visitatori dell'anno precedente).

Nonostante i primi mesi del 2018 abbiano visto un rallentamento delle attività di animazione nei musei (come le aperture serali il sabato), prosegue un'attività di studio, analisi e sviluppo di nuovi format anche al fine di elaborazione di proposte innovative da sottoporre a bandi pubblici.

Anche in relazione ad indirizzi ricevuti dall'Assessorato alla Crescita Culturale s'intendono mantenere vive le partnership nel mondo della cultura e dello spettacolo in **un'ottica di "rete", di "sistema" con le altre istituzioni della città**, come già sperimentato con esito molto positivo nel corso del 2017 nell'attività di animazione dei musei, con il progetto della Festa di Roma di Capodanno (di cui Zètema ha curato il coordinamento generale) e recentemente con l'evento realizzato in occasione della celebrazione del Natale di Roma 2018.

Parallelamente, in questo settore Zètema intende continuare ad agire come facilitatore e coordinatore di processi di dialogo con l'associazionismo, le scuole di formazione artistica e altre realtà di settore attraverso lo strumento degli avvisi pubblici, individuando e sperimentando anche modalità più "leggere" e aperte quali "call", "raccolte di proposte" che possano avere una durata continuativa durante l'anno e essere portatori di nuovi format, istanze e contenuti.

Spazi culturali

Nell'ambito della gestione delle **Casae e degli Spazi Culturali** le attività e i servizi stanno attualmente proseguendo con le modalità previste dal contratto vigente.

Il ruolo di Zètema è funzionale alla creazione di sinergie in termini di efficienza, ma soprattutto di efficacia.

L'intervento di Zètema mira ad accrescere l'integrazione tra le offerte culturali della città e, con particolare riferimento alle funzioni di comunicazione, promozione e partecipazione a dare un contributo alla crescita complessiva della domanda culturale e del relativo indotto.

LUDOTECHHE

Zètema è stata impegnata dal 2006 nella progettazione, realizzazione e gestione in concessione delle ludoteche Casina di Raffaello a Villa Borghese e Technotown a Villa Torlonia, destinate a bambini e ragazzi, e del ristorante La Limonaia.

Le due strutture si sono dimostrate un buon attrattore nelle ville in cui sono ospitate, mettendo a disposizione un'offerta articolata per le diverse fasce di piccoli visitatori.

La **Casina di Raffaello** ha ridefinito la propria missione e dalla fine del 2017 si propone come Centro per l'arte e la creatività per un pubblico di età compresa tra i 3 e i 14 anni.

La Casina diventa un centro propulsore di attività educative, ludiche e di scoperta del mondo dell'arte ovvero un centro per la creazione, la promozione e lo scambio di attività focalizzate sulle arti e la creatività per operatori, educatori e artisti che operano con e per i bambini, le famiglie e le scuole. Particolare attenzione sarà posta alle fasce deboli di giovani cittadini.

Essenziale per la realizzazione di questo obiettivo sarà la collaborazione con le Istituzioni e le realtà culturali presenti sul territorio che potrà concretizzarsi in partnership promozionali o programmazione congiunta nel caso di eventi specifici che coinvolgano il territorio di Villa Borghese nel quale la Casina di Raffaello è situata.

Technotown vuole ribadire e confermare l'identità di **ludoteca a vocazione "scientifica"** ovvero un luogo di scoperta e sperimentazione caratterizzato da diversi strumenti tecnologici che possano aiutare lo **sviluppo della creatività** di ognuno attraverso il gioco e l'interazione con il mondo digitale.

Nel 2017 la ludoteca ha ricevuto oltre 14.000 visitatori. Per il 2018 si vuole dare un nuovo impulso alla gestione continuando ad ideare e realizzare progetti che promuovano un approccio scientifico. La programmazione di Technotown si caratterizza e si arricchisce di nuove proposte che permettono al visitatore, in orari stabiliti da calendario, di poter sperimentare attività, laboratori e giochi che introducono al mondo della programmazione robotica, della visione e stampa tridimensionale, delle nuove tecnologie nell'ambito anche di cinema e televisione mantenendo sempre uno sguardo fisso sull'ambiente e il nostro rapporto con esso.

INFORMAGIOVANI

Nel 2017 il Servizio Informagiovani ha promosso attività seminari, incontri e approfondimenti, su contenuti di prevalente interesse per i giovani: lavoro, impresa, mobilità europea, cultura, associazioni, volontariato e servizio civile, ecc. organizzati in collaborazione con partner di settore qualificati.

Importante l'attività sul web: nel 2017 il sito ha fatto registrare circa 1.500mila accessi con 2.850mila pagine visitate. Il servizio di newsletter mensile ha raggiunto il numero di 12.100 iscritti. Nel 2018 è stata incrementata l'attività di promozione del servizio attraverso le pagine presenti sui Social network (Twitter, Facebook e Google+) pubblicando articoli e news, o lanciare i contest per i biglietti omaggio, che hanno raggiunto un totale di 21.000 contatti.

Nel 2018 si intende rafforzare la collaborazione con l'Assessorato Sport e Politiche Giovanili per costruire progetti maggiormente strutturati e potenziare la rete di contatti con servizi già attivati dall'Amministrazione per creare maggiori sinergie, rendere più efficace il rapporto con il territorio.

BIBLIOTECHE

Per l'Istituzione Biblioteche nel 2018 si confermano gli obiettivi generali previsti dal contratto di servizio e l'impegno a supportare l'Istituzione Biblioteche in tutti i processi di evoluzione dei servizi al pubblico per il miglioramento della fruizione e la facilitazione all'accesso mediante l'ampliamento e l'integrazione dei servizi d'informazione e promozione.

TURISMO

Il mercato turistico romano ha mantenuto anche nel 2017 buoni risultati in termini di arrivi e presenze: nel complesso si è registrata una crescita di arrivi e presenze di circa il 3% rispetto all'anno precedente.

Il 2018 si presenta come un anno potenzialmente molto positivo per il turismo ricettivo in Italia: alcune previsioni parlano di oltre 60 milioni di arrivi possibili nel corso dell'anno.

Nel corso del 2018 verrà completato il processo di riorganizzazione della rete dei Tourist Infopoint, volto all'ottimizzazione dell'uso delle risorse finanziarie disponibili e al rafforzamento della redazione che gestirà la banca dati e il nuovo sito web **turismoroma.it**

Al termine del processo, basato sulla riduzione del numero complessivo degli Infopoint e sull'incremento dell'offerta di servizi offerti al turista, resteranno attivi 7 P.I.T.:

L'idea progettuale è quella di **rendere accessibile via web solo il nuovo sito www.turismoroma.it**, integrandovi l'intero patrimonio di informazioni presente sulla banca dati 060608.it (il cui sito resterà strumento di lavoro per gli operatori del Call Center e dei Tourist Infopoint).

Il nuovo sito sarà integrato con il **sito web dedicato alla Roma Pass**, completamente rinnovato nel look e nelle funzionalità nel corso del 2017, e presenterà una ricca offerta di servizi di natura turistica e di accesso alla cultura e allo spettacolo della città.

PROGETTAZIONE, CONSERVAZIONE E CATALOGAZIONE

Il Contratto di affidamento di Servizi ha confermato l'impegno dell'azienda a supporto delle attività di Sovrintendenza, nel campo della valorizzazione dei beni culturali. I tre service di Progettazione, Conservazione e Catalogazione svolgono un consolidato supporto alle attività degli uffici tecnici di Sovrintendenza

Si conferma nell'Area Progettazione la valenza intersettoriale dei servizi tecnici. Il processo d'integrazione fra i diversi settori dell'azienda è dunque ormai intrapreso e il risultato di tale azione sarà sempre più improntato a programmare, nel **Sistema Musei Civici** e negli altri siti in cui Zetema presta il proprio servizio, nuovi interventi, oltre a quelli imprevisi che si andranno a presentare.

Tali interventi saranno atti a garantire, oltre all'efficienza, al comfort, alla sicurezza e al decoro che il patrimonio affidato richiede il rispetto della normativa vigente (D.Lgs.81/08 e s.m.i.) nei luoghi di lavoro e aperti al pubblico, individuando e affrontando eventuali criticità.

In tal senso, nei limiti che il bilancio consentirà, sarà data precedenza alla programmazione di quelli la cui realizzazione consenta l'ottenimento del **Certificato di Prevenzione Incendi**.

Il personale dell'Area Conservazione di Zètema prosegue nella azione di **tutela e conservazione** dei manufatti delle collezioni esposti nei musei e nei depositi, con la finalità di introdurre sistemi conservativi innovativi mirati al controllo e alla prevenzione dai fattori di deterioramento e ponendo sempre più attenzione all'utilizzo di materiali ecologici e non dannosi per la salute dei lavoratori e dell'ambiente.

Il Settore **Documentazione e Catalogazione** svolge una serie di attività finalizzate alla tutela, all'approfondimento e alla diffusione delle informazioni relative al patrimonio storico/artistico/archeologico e alle emergenze monumentali e architettoniche di Roma Capitale. L'obiettivo è l'integrazione tra i dati scientifici raccolti in relazione al patrimonio della Sovrintendenza e il supporto tecnico-scientifico per la creazione e la gestione di archivi e banche dati nei quali organizzare schede scientifiche e multimediali (foto, video, ecc) per garantirne una più capillare e organica fruibilità anche pubblica e sul web.

RISORSE UMANE

Anche per il 2017 Zètema rispetta i parametri previsti per gli EE.LL. dal D.L. 95/2012 convertito dalla L. 7 agosto 2012, n. 135.

Il consuntivo 2017 evidenzia un costo totale del personale di € 30.943 mila, con un aumento di € 274.767 rispetto al costo sostenuto nel 2016, nonostante le diverse cessazioni avvenute nell'anno, e tiene conto anche dei ratei di quattordicesima mensilità maturati al 31.12.2017 e gli altri oneri del personale. L'aumento è legato al rinnovo del CCNL Federculture, avvenuto il 12/5/2016, che ha previsto un ulteriore incremento dell'1,5% con decorrenza a luglio 2017.

Al 31.12.2017 il personale in forza è di 837 a tempo indeterminato. Non sono presenti dipendenti a tempo determinato.

Alla luce delle restrizioni previste dalla "spending review" e delle indicazioni di Roma Capitale, l'Azienda non intende procedere ad un piano delle assunzioni per il 2018. Sarà verificata con Roma Capitale la possibilità di attivare rapporti a tempo determinato per garantire le sostituzioni di assenze lunghe nei casi di maternità, aspettative e infortuni soprattutto nei servizi al pubblico quali musei, biblioteche, etc. Tali sostituzioni non comporterebbero incrementi di costo.

Per sopperire ai vuoti di organico relativi a cessazioni nella custodia e più in generale nei servizi al pubblico in cui è necessario garantire la copertura del servizio, l'Azienda ha sottoscritto con le OO.SS. ed RSU di favorire l'ampliamento delle ore dei part-time che ne abbiano fatto richiesta.

ORGANISMO DI VIGILANZA

Il Modello Organizzativo di Zètema prevede che l'Organismo di Vigilanza sia composto da 3 membri, di cui 2 esterni (uno dei quali viene nominato Presidente) ed uno interno alla Società.

Le "Nuove linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici", emanate dall'ANAC con Determinazione n. 1.134/2017, hanno introdotto un'importante novità in merito alla composizione dell'O.d.V. ed al suo rapporto con il RPCT.

In particolare, nelle suddette Linee Guida, l'ANAC - contravvenendo a quanto in precedenza stabilito attraverso la Determinazione n. 8/2015 - ha suggerito che il RPCT non possa più ricoprire

la carica di membro interno dell'O.d.V., in ragione delle diverse funzioni attribuite dalle normative di riferimento e delle diverse finalità delle suddette normative.

In ottemperanza a quanto indicato dall'ANAC, quindi, a seguito della scadenza del mandato dell'O.d.V., si è proceduto alla nomina del nuovo membro interno, in sostituzione del ruolo fino ad allora ricoperto dal RPCT, le cui funzioni, comunque, come ribadito dall'ANAC stesso, dovranno continuare ad essere svolte in costante coordinamento con quelle dell'O.d.V..

Per quanto attiene, infine, la designazione dei due componenti esterni dell'O.d.V., gli stessi sono stati individuati attraverso una richiesta di manifestazione di interesse, pubblicata sul sito istituzionale della nostra Società, che ha portato alla selezione dei candidati risultati idonei. Il nuovo Organismo di Vigilanza di Zètema si è insediato in data 06 marzo 2018.

INTERNAL AUDIT

Nell'espletamento della propria attività, Zètema ha, fin dagli inizi, adottato un'organizzazione interna, che si avvale di procedure amministrative e strumenti di gestione del personale, tali da consentire il monitoraggio e il controllo dei processi nei settori aziendali maggiormente esposti a rischio.

L'attività di Internal Audit ha l'obiettivo di verificare che il sistema di controllo interno della Società, nelle aree riconosciute ad alto rischio operativo, sia adeguato ed efficace e, in sinergia con l'Organismo di Vigilanza, di controllare la corretta attuazione delle disposizioni in materia di anticorruzione e trasparenza.

Nel corso del 2017 i settori sensibili, oggetto delle operazioni di monitoraggio e controllo, sono stati i seguenti: Area Legale e Appalti, Area Amministrazione e Controllo, Area Acquisizione e Progressione del Personale, Area Progettazione e servizio di manutenzione e Progetto Roma Pass. Le attività di verifica hanno, inoltre, riguardato strutture esterne all'azienda quali: il Sistema Musei Civici, le Case della Cultura e i Tourist Infopoint. I risultati di tali attività di audit sono relazionati nel dettaglio al paragrafo 12.

Nell'anno 2018 l'Internal Audit, in sinergia con l'Organismo di Vigilanza, continuerà le attività di verifica e controllo sulle funzioni sensibili della Società e verificherà, attraverso azioni di follow up, il riscontro dei rilievi evidenziati e delle misure suggerite ai settori auditati nel corso del 2017, con particolare attenzione alle Aree Legale e Appalti, Amministrazione e Controllo e Area del Personale.

2 Budget

Il Budget 2018 è formulato sulla base della continuità delle attività aziendali esposte, in particolare alla luce dei risultati del 2017 e del Contratto di affidamento di servizi 2017 - 2019.

Il Budget 2018 evidenzia un utile di € 41.000.

Risultati 2017

La previsione di Consuntivo 2017 chiude con un utile di € 144.038.

Con l'approvazione del Bilancio di previsione 2014 - 2016 da parte di Roma Capitale, con riferimento alla legge 30 ottobre 2013, n. 125, l'Assemblea Capitolina ha previsto la revisione, con riduzione del prezzo, dei Contratti di Servizio stipulati con le società e gli enti direttamente o indirettamente controllati. E' quindi stata definita, con le figure apicali dei Dipartimenti con cui è stato sottoscritto il Contratto, un'attività di revisione al fine di identificare congiuntamente gli interventi che hanno comportato, già a partire dal 2014, la riduzione dell'impegno economico dell'Amministrazione capitolina. Il perseguimento degli obiettivi di contenimento e riqualificazione della spesa degli anni successivi, fino alla formulazione del contratto di affidamento di servizi per il periodo 1/4/17 - 31/12/19 attualmente in essere, ha tenuto conto della salvaguardia dei livelli occupazionali e della garanzia della continuità del servizio e dell'apertura degli spazi assegnati.

Il Forecast 2017 è stato elaborato per la esposizione della Situazione patrimoniale al 31/12/2017 al fine di trasmettere il Reporting del IV trimestre 2017 a Roma Capitale. Pertanto si discosta dalla formulazione finale del Bilancio d'esercizio 2017 per le necessarie valutazioni e indicazioni previste dal Codice civile e dai Principi contabili ai fine della redazione del Bilancio annuale.

La gestione 2017 rispetto al 2016 non si è discostata in maniera rilevante in termini di volumi di costi e ricavi nel loro complesso; l'incremento del fatturato è dovuto ad un incremento della vendita di prodotti di terzi e di cataloghi di Mostre oltre all'incremento, tra gli altri ricavi, degli introiti per il maggior prezzo della quota trasporti contenuta nella Roma Pass a cui corrisponde una analoga maggiorazione dei costi per materiali.

Tra i costi, la diminuzione degli ammortamenti, in conseguenza dell'esaurirsi del periodo di ammortamento di consistenti investimenti degli anni scorsi, in particolare per i Progetti speciali dei Fori e dell'Ara com'era, la diminuzione degli oneri diversi di gestione, per l'aggiornamento dei criteri di detrazione dell'iva a seguito della definizione degli atti di accertamento e conseguente diminuzione della quota di indetraibilità, ed infine la diminuzione degli oneri finanziari, hanno consentito di svolgere maggiori servizi, con conseguenti maggiori costi; inoltre, gli incrementi del costo del personale, derivanti dal rinnovo del CCNL di Federculture che ha comportato un incremento generalizzato dell'1,5% oltre alle valorizzazioni previste dall'art. 64 ter dello stesso CCNL, e dall'incremento del Contratto nazionale dei Dirigenti, sono stati mitigati da una riduzione del numero dei dipendenti, da 867 al 31/12/2016 a 837 al 31/12/2017.

Di rilievo anche la continua diminuzione degli oneri finanziari, segnale del drastico abbattimento dell'indebitamento presso le banche realizzatosi, e mantenuto, negli ultimi esercizi.

Forecast 2018

STATO PATRIMONIALE: ATTIVO			Forecast 2017	Bilancio 2016	variaz.
A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI			0	0	0
B) IMMOBILIZZAZIONI					
I. Immateriali					
Totale immobilizzazioni immateriali			376.276	957.678	-581.402
II. Materiali					
Totale immobilizzazioni materiali			1.107.775	1.705.517	-597.742
III. Finanziarie					
1) Partecipazioni:					
2) Crediti					
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI			1.484.051	2.663.195	-1.179.144
C) ATTIVO CIRCOLANTE					
I. Rimanenze			627.765	821.937	-194.172
II. Crediti					
	<i>Entro 12 mesi</i>	<i>Oltre 12 mesi</i>			
1) Verso clienti	4.152.412	0	4.152.412	3.650.332	502.080
4) Verso controllante	7.587.167	0	7.587.167	9.072.096	-1.484.929
4 - bis) Crediti tributari	1.232.562	0	1.232.562	1.155.904	76.658
5) Verso altri	1.147.433	44.464	1.191.897	337.454	854.443
Totale Crediti			14.164.038	14.215.786	-51.748
III. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni			0	0	0
IV. Disponibilità liquide					
1) Depositi bancari e postali			3.691.171	716.766	2.974.405
2) Denaro e valori in cassa			454.095	464.834	-10.739
Totale disponibilita' liquide			4.145.266	1.181.600	2.963.666
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE			18.937.069	16.219.323	2.717.746
D) RATEI E RISCONTI ATTIVI					
1. Ratei attivi			0	0	0
2. Risconti attivi			3.693.562	2.419.902	1.273.660
TOTALE RATEI E RISCONTI ATTIVI			3.693.562	2.419.902	1.273.660
TOTALE ATTIVO			24.114.682	21.302.420	2.812.262

STATO PATRIMONIALE: PASSIVO			Forecast 2017	Bilancio 2016	variaz.
A) PATRIMONIO NETTO					
I. Capitale sociale			2.822.250	2.822.250	0
IV. Riserva legale			111.132	106.876	4.256
VIII. Utili o Perdite esercizi precedenti a nuovo			211.927	131.061	80.866
Riserva per esposizione dati in euro			-13	-13	0
IX. Utile (perdita) d'esercizio			144.038	85.123	58.915
TOTALE PATRIMONIO NETTO			3.289.334	3.145.297	144.037
B) FONDI PER RISCHI ED ONERI			70.000	0	70.000
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO			2.780.435	2.943.557	- 163.122
D) DEBITI					
	<i>Entro 12 mesi</i>	<i>Oltre 12 mesi</i>			
04) Debiti verso banche	0	0	0	0	0
07) Debiti verso fornitori	9.169.339	0	9.169.339	7.017.674	2.151.665
08) Debiti verso controllante	1.616.273	0	1.616.273	1.561.131	55.142
12) Debiti tributari	607.779	0	607.779	623.505	-15.726
13) Debiti verso enti previdenziali	1.333.105	0	1.333.105	1.331.099	2.006
14) Debiti diversi	5.053.680	0	5.053.680	3.788.760	1.264.920
TOTALE DEBITI			17.780.176	14.322.169	3.458.007
E) RATEI E RISCOINTI PASSIVI					
1) Ratei passivi			0	0	0
2) Risconti passivi			194.737	891.397	-696.660
TOTALE RATEI E RISCOINTI PASSIVI			194.737	891.397	-696.660
TOTALE PASSIVO			24.114.682	21.302.420	2.812.262

CONTO ECONOMICO	Forecast 2017	Bilancio 2016	variaz.
A) VALORE DELLA PRODUZIONE			
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	51.094.457	50.696.721	397.736
4) Incremento immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0
5) Altri ricavi	6.570.132	6.107.958	462.174
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	57.664.589	56.804.679	859.910
B) COSTI DELLA PRODUZIONE			
6) Materiali di consumo	8.542.610	7.768.352	774.258
<i>Materiali di consumo</i>	305.000	421.000	-116.000
<i>Beni destinati alla vendita</i>	8.237.610	7.347.352	890.258
7) Per servizi	14.336.041	12.683.700	1.652.341
8) Per godimento di beni di terzi	863.509	676.971	186.538
9) Spese per il personale dipendente			
a) retribuzioni	22.503.618	22.316.325	187.293
b) contributi	6.945.327	6.876.421	68.906
c) quota tfr	1.479.427	1.459.444	19.983
d) altri costi del personale	18.762	16.447	2.315
Totale spese del personale	30.947.134	30.668.637	278.497
10) Ammortamenti e svalutazioni			
Ammortamento delle immobilizzazioni			
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	761.137	1.430.613	-669.476
b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	656.734	757.483	-100.749
d) Svalutazione dei crediti nell'attivo circolante	0	0	0
Totale Ammortamenti e svalutazioni	1.417.871	2.188.096	-770.225
11) Variazione delle rimanenze	194.172	372.843	-178.671
12) Accantonamenti per rischi su crediti e altri	300.000	150.000	150.000
13) Altri accantonamenti	70.000	89.292	-19.292
14) Oneri diversi di gestione	491.916	1.807.412	-1.315.496
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	57.163.253	56.405.303	757.950
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	501.336	399.376	101.960
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI			
16) Altri proventi finanziari:			
a) altri da altri soggetti	261	180	81
17) Interessi e altri oneri finanziari	-32.559	-82.508	49.949
TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-32.298	-82.328	50.030
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	0	0	0
RISULTATO DEL PERIODO PRIMA DELLE IMPOSTE	469.038	317.048	151.990
20-a) Imposte sul reddito di esercizio	-325.000	-231.925	-93.075
20-b) Imposte anticipate o differite	0	0	0
21) UTILE O PERDITA DEL PERIODO	144.038	85.123	271.542

Premessa al budget 2018

La formulazione del Preventivo economico del 2018 ha come riferimento il Contratto di affidamento di Servizi 01/04/2017 – 31/12/2019 relativamente al periodo 1 gennaio – 31 dicembre 2018.

Con la Deliberazione di Giunta n.90 del 9/5/2017 è stato approvato il contratto di affidamento di servizi tra Roma Capitale e Zetema Progetto Cultura S.r.l. per il periodo 01/04/2017 – 31/12/2019 che prevede sostanziali variazioni in diminuzione del corrispettivo contrattuale per il trasferimento della gestione del Sistema dei Teatri e del Macro ad altri soggetti.

Va comunque considerato che la riduzione del corrispettivo contrattuale ha comportato da un lato la conseguente riduzione dei costi diretti esternalizzati (quali pulizie, manutenzioni, etc.) e dall'altro il riassorbimento da parte di Zetema di tutte le risorse umane impegnate.

Per garantire il mantenimento dell'equilibrio economico della Società è stato necessario accompagnare questa riduzione di corrispettivi, in particolare per la quota di funzionamento e copertura di spese generali prevista dal Contratto stesso (pari al 14%), con processi di contemporanea riduzione di alcuni costi generali (individuati nella riduzione degli oneri finanziari, dell'accantonamento del fondo rischi su crediti e della quota di iva indetraibile) e, se necessario, con ulteriori misure di contenimento, oltre a quanto già operato negli ultimi esercizi.

Di seguito si riportano il budget 2018, comparato con il Bilancio preconsuntivo 2017, ed il rendiconto finanziario previsionale per il 2018.

Budget 2018

STATO PATRIMONIALE: ATTIVO				Budget 2018	Forecast 2017	variaz.
A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI				0	0	0
B) IMMOBILIZZAZIONI						
I. Immateriali						
Totale immobilizzazioni immateriali				936.276	376.276	560.000
II. Materiali						
Totale immobilizzazioni materiali				1.157.775	1.107.775	50.000
III. Finanziarie						
1) Partecipazioni:						
2) Crediti						
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI				2.094.051	1.484.051	610.000
C) ATTIVO CIRCOLANTE						
I. Rimanenze				627.765	627.765	0
II. Crediti						
1) Verso clienti				3.500.000	4.152.412	-652.412
4) Verso controllante				6.000.000	7.587.167	-1.587.167
4 - bis) Crediti tributari				180.000	1.232.562	-1.052.562
5) Verso altri				1.000.000	1.191.897	-146.897
Totale Crediti				10.725.000	14.164.038	-3.439.038
III. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni				0	0	0
IV. Disponibilità liquide						
1) Depositi bancari e postali				2.500.000	3.691.171	-1.191.171
2) Denaro e valori in cassa				400.000	454.095	-54.095
Totale disponibilita' liquide				2.900.000	4.145.266	-1.245.266
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE				14.252.765	18.937.069	-4.684.304
D) RATEI E RISCONTI ATTIVI						
1. Ratei attivi				0	0	0
2. Risconti attivi				3.000.000	3.693.562	-693.562
TOTALE RATEI E RISCONTI ATTIVI				3.000.000	3.693.562	-693.562
TOTALE ATTIVO				19.346.816	24.114.682	-4.767.866

STATO PATRIMONIALE: PASSIVO			Budget 2018	Forecast 2017	variaz.
A) PATRIMONIO NETTO					
I. Capitale sociale			2.822.250	2.822.250	0
IV. Riserva legale			111.132	111.132	0
VIII. Utili o Perdite esercizi precedenti a nuovo			355.967	211.927	144.040
Riserva per esposizione dati in euro			0	-13	13
IX. Utile (perdita) d'esercizio			41.000	144.038	-103.038
TOTALE PATRIMONIO NETTO			3.330.349	3.289.334	41.015
B) FONDI PER RISCHI ED ONERI			0	70.000	-70.000
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO			2.600.000	2.780.435	-180.435
D) DEBITI					
	<i>Entro 12 mesi</i>	<i>Oltre 12 mesi</i>			
04) Debiti verso banche	0	0	0	0	0
07) Debiti verso fornitori	7.500.000	0	7.500.000	9.169.339	-1.669.339
08) Debiti verso controllante	650.000	0	650.000	1.616.273	-966.273
12) Debiti tributari	600.000	0	600.000	607.779	-7.779
13) Debiti verso enti previdenziali	1.300.000	0	1.300.000	1.333.105	-33.105
14) Debiti diversi	3.171.467	0	3.171.467	5.053.680	-1.882.213
TOTALE DEBITI			13.221.467	17.780.176	-4.558.709
E) RATEI E RISCONTI PASSIVI					
1) Ratei passivi				0	0
2) Risconti passivi			195.000	194.737	263
TOTALE RATEI E RISCONTI PASSIVI			195.000	194.737	263
TOTALE PASSIVO			19.346.816	24.114.682	-4.767.866

CONTO ECONOMICO	Budget 2018	Forecast 2017	variaz.
A) VALORE DELLA PRODUZIONE			
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	46.785.000	51.094.457	-4.309.457
4) Incremento immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0
5) Altri ricavi	6.545.000	6.570.132	-25.132
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	53.330.000	57.664.589	-4.334.589
B) COSTI DELLA PRODUZIONE			
6) Materiali di consumo	8.115.000	8.542.610	-427.610
<i>Materiali di consumo</i>	325.000	305.000	20.000
<i>Beni destinati alla vendita</i>	7.790.000	8.237.610	-447.610
7) Per servizi	11.950.000	14.336.041	-2.386.041
8) Per godimento di beni di terzi	875.000	863.509	11.491
9) Spese per il personale dipendente			
a) retribuzioni	22.480.000	22.503.618	-23.618
b) contributi	6.920.000	6.945.327	-25.327
c) quota tfr	1.435.000	1.479.427	-44.427
d) altri costi del personale	15.000	18.762	-3.762
Totale spese del personale	30.850.000	30.947.134	-97.134
10) Ammortamenti e svalutazioni			
Ammortamento delle immobilizzazioni			
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	570.000	761.137	-191.137
b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	450.000	656.734	-206.734
d) Svalutazione dei crediti nell'attivo circolante	0	0	0
Totale Ammortamenti e svalutazioni	1.020.000	1.417.871	-397.871
11) Variazione delle rimanenze	0	194.172	-194.172
12) Accantonamenti per rischi su crediti e altri	50.000	300.000	-250.000
13) Altri accantonamenti	0	70.000	-70.000
14) Oneri diversi di gestione	345.000	491.916	-146.916
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	53.205.000	57.163.253	-3.958.253
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	125.000	501.336	-376.336
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI			
16) Altri proventi finanziari:			
a) altri da altri soggetti	1.000	261	739
17) Interessi e altri oneri finanziari	-35.000	-32.559	-2.441
TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-34.000	-32.298	-1.702
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	0	0	0
RISULTATO DEL PERIODO PRIMA DELLE IMPOSTE	91.000	469.038	-378.038
20-a) Imposte sul reddito di esercizio	-50.000	-325.000	275.000
20-b) Imposte anticipate o differite	0	0	0
21) UTILE O PERDITA DEL PERIODO	41.000	144.038	-103.038

REDAZIONE DEL RENDICONTO FINANZIARIO - METODO INDIRETTO	
<i>Flusso della gestione reddituale determinato con il metodo indiretto</i>	
	2018
A. Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale (metodo indiretto)	
Utile (perdita) dell'esercizio	41.000
Imposte sul reddito	(50.000)
Interessi passivi/(interessi attivi)	35.000
(Dividendi)	
(Plusvalenze)/minusvalenze derivanti dalla cessione di attività	-
1.Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione	26.000
<i>Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto</i>	
Accantonamenti ai fondi	-
Variazione netta del Fondo TFR	(180.435)
Ammortamenti delle immobilizzazioni	1.020.000
Svalutazioni per perdite durevoli di valore	
Altre rettifiche per elementi non monetari	15
2.Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn	839.580
<i>Variazioni del capitale circolante netto</i>	
Decremento/(incremento) delle rimanenze	-
Decremento/(incremento) dei crediti vs clienti	652.412
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori	(1.669.339)
Decremento/(incremento) ratei e risconti attivi	693.562
Incremento/(decremento) ratei e risconti passivi	263
Altre variazioni del capitale circolante netto	(102.744)
3.Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn	(425.846)
<i>Altre rettifiche</i>	
Interessi incassati/(pagati)	(35.000)
(Imposte sul reddito pagate)	50.000
Dividendi incassati	
(Utilizzo dei fondi)	(70.000)
4.Flusso finanziario dopo le altre rettifiche	(55.000)
Flusso finanziario della gestione reddituale (A)	384.734
B.Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento	
<i>Immobilizzazioni materiali</i>	(500.000)
(Investimenti)	(500.000)
Prezzo di realizzo disinvestimenti	-
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>	(1.130.000)
(Investimenti)	(1.130.000)
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>	-
<i>Attività finanziarie non immobilizzate</i>	
<i>Acquisizione o cessione di società controllate o di rami d'azienda al netto delle disponibilità liquide</i>	
Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)	(1.630.000)
C.Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento	
<i>Mezzi di terzi</i>	
Incremento (decremento) debiti a breve verso banche	-
Accensione finanziamenti	-
Rimborso finanziamenti	-
<i>Mezzi propri</i>	
Aumento di capitale a pagamento	-
Dividendi (e acconti su dividendi) pagati	-
Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)	-
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)	(1.245.266)
Disponibilità liquide al 1° gennaio	4.145.266
Disponibilità liquide al 31 dicembre	2.900.000

Fatturato

Il **Valore della produzione** di €/mln 53,3, che comprende i *Ricavi delle vendite e delle prestazioni* (€/mil 46,8) e la voce *Altri ricavi* (€/mil 6,5), e considera le riduzioni apportate al Contratto di affidamento di servizi.

La diminuzione dei *Ricavi* è pari ad €/mln 4,3.

Il fatturato complessivo, ovvero la voce *Ricavi delle vendite e delle prestazioni*, del 2018 ammonta a poco meno di 47 milioni di euro, con una diminuzione attesa del 8 % rispetto al Preconsuntivo del 2017.

Il Contratto di affidamento di servizi comprende le principali aree di intervento di Zètema, tanto che ad esso, ed alle attività a questo collegate, potrà essere ricondotto sostanzialmente l'intero fatturato, tenendo conto anche dei ricavi accessori (biglietteria, attività commerciali e sponsorizzazioni).

Come già rilevato in altre relazioni Roma Capitale ha sempre più spesso affidato a Zètema il ruolo di gestore della tesoreria e delle attività di *fund raising* delle singole iniziative, senza che questo comportasse significativi margini attivi di natura economica; la riduzione dei volumi di attività iniziata nel 2013 è proseguita in modo significativo anche negli anni successivi ed una ulteriore contrazione, come evidenziato, è da prevedersi nel 2018.

La previsione 2018 del **Contratto di affidamento di servizi con Roma Capitale**, e delle attività ad esso collegate, comprende:

➤ **Sovrintendenza Capitolina:**

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

- **Sistema dei Musei Civici** per un importo di circa 23,6 milioni di euro - per i servizi di assistenza in sala, l'accoglienza la biglietteria e la didattica collegati direttamente alla visita e la manutenzione, vigilanza, pulizie ed altre attività di supporto per la gestione generale del Sistema -, comprensivo di circa 5,6 milioni di euro per il fatturato delle librerie e degli altri servizi aggiuntivi (didattica, manutenzioni, attività promozionali, i progetti speciali dei Fori, dell'"Ara com'era", del Circo Massimo, Atelier ABC in coordinamento con il Dipartimento Servizi educativi e scolastici, etc.);
- **Servizi alla Sovrintendenza** per la catalogazione, la progettazione e le attività di conservazione per un importo complessivo di 6,2 milioni di euro, di cui 0,1 milioni di euro circa di contratti aggiuntivi per la progettazione;
- le **Mostre**, per le quali si prevede un volume di attività di circa 1,7 milioni di euro derivante in via esclusiva dall'attività per l'organizzazione di eventi espositivi;

➤ **Dipartimento Turismo Formazione e Lavoro:**

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

- il contratto per i **Punti Informativi Turistici**, (ora denominati **Tourist Infopoint**) che per il 2018 prevede un importo complessivo di circa 3,0 milioni e comprende anche il call

center e le altre attività previste con il Dipartimento per il Turismo, oltre ad € 0,4 milioni per vendite di biglietteria di servizi turistici di terzi ed altro;

- sempre nell'area del Turismo, considerato il grande successo degli anni precedenti, la prosecuzione per il 2018 della **"Roma Pass"**, con la previsione di vendita di oltre 590.000 card, compreso il formato "Roma Pass 48h", per un valore complessivo di ricavi per circa 3,6 milioni di euro, dal quale va detratto un valore di circa € 1,4 milioni a decurtazione parziale dei corrispettivi del Contratto sopra indicati per i Punti Informativi Turistici; va inoltre considerato il rimborso, contenuto nella Roma Pass, per circa 6,4 milioni della quota trasporti e riportati nella voce *"Altri ricavi"*;

➤ **Dipartimento Attività culturali:**

Il contratto prevede la gestione delle prestazioni strumentali nel settore degli Eventi, per tutte le attività di supporto al Dipartimento, che comprendono la gestione della Casa della Memoria e l'organizzazione di eventi quali Festa di Roma, con una previsione di fatturato complessivo di circa 2,5 milioni di euro;

➤ **Dipartimento Sport e Politiche Giovanili:**

Il contratto prevede lo svolgimento di attività strumentali volte alla gestione di attività e servizi informatici e di orientamento per i giovani; la parte del contratto per Incontragiovani, sulla base di un volume di ricavi per il 2018 pari a circa 0,57 milioni di euro, registra una ulteriore riduzione del corrispettivo rispetto all'anno precedente conseguenza della riduzione del servizio;

➤ **Dipartimento Servizi Educativi e Scolastici:**

Il contratto prevede lo svolgimento di attività strumentali volte alla gestione delle ludoteche "Casina di Raffaello" a Villa Borghese e "Technotown" con il punto ristoro La Limonaia a Villa Torlonia, con una programmazione rivolta all'infanzia, ai giovani e alle loro famiglie e con una forte connotazione di sostenibilità sociale e ambientale. Il piano operativo gestionale prevede che Zètema garantisca l'autofinanziamento delle attività attraverso gli introiti di biglietterie, le entrate commerciali da servizi aggiuntivi (librerie e ristorazione) ed il reperimento di sponsorizzazioni, che garantiranno le risorse necessarie alla copertura dei costi.

Inoltre con la deliberazione n. 115/16 Roma Capitale ha adottato lo schema di Accordo di collaborazione per la valorizzazione culturale di specifici tematismi "Atelier Arte Bellezza e Cultura". Coordinatore tecnico dell'accordo è Roma Capitale, con il supporto di Zètema Progetto Cultura. L'Accordo di collaborazione è quindi finalizzato a promuovere progetti culturali secondo dei tematismi individuati a livello territoriale.

Nell'ambito di questo progetto Zètema supporta:

- la Sovrintendenza capitolina nel coordinamento e nell'attuazione del progetto integrato e per Roma è stata individuata l'area dei Mercati di Traiano - Museo dei Fori Imperiali. L'Atelier dei Mercati di Traiano promuove la progettazione e realizzazione di servizi culturali per la comunicazione museale, tramite il coinvolgimento di imprese, scuole e istituzioni di vario livello, artigiani e artisti e il loro incontro con il pubblico; nell'atelier si svolgeranno inoltre seminari, show case, sessioni aperte, performance, installazioni scenografiche, ricostruzioni virtuali, proiezioni, sperimentazioni di street art. Tale iniziativa è finanziata mediante fondi europei a gestione indiretta e fondi regionali.
- il Dipartimento nella realizzazione dei Progetti Scuola ABC promossi dalla Regione Lazio, attraverso l'Assessorato alla Persona, Scuola e Comunità Solidale di Roma Capitale, nell'ambito del POR-FSE Lazio 2014-2020; la parte del contratto per la gestione delle due ludoteche e per la realizzazione dei Progetti Scuola ABC ha una previsione di fatturato pari a circa 0,8 milioni di euro; . L'iniziativa è finanziata mediante fondi europei a gestione indiretta e fondi regionali.

➤ **Gabinetto della Sindaca**

Il contratto disciplina i rapporti per l'organizzazione di manifestazioni ed eventi di interesse cittadino; la parte del contratto registra un corrispettivo per l'anno 2018 pari ad circa 0,24 milioni di euro;

➤ **Istituzione Biblioteche**

Il contratto con **Istituzione Biblioteche**, sulla base di un volume di ricavi per il 2018 pari a circa 4,5 milioni di euro, registra un aumento rispetto al 2017 a seguito dell'adeguamento del corrispettivo contrattuale per il passaggio del personale di front-office dal livello B2 al livello B3 e anche per l'anno 2018, in continuità con l'anno concluso, si è prevista l'organizzazione dell'evento Festival delle Letterature con il finanziamento da parte dell'Istituzione;

Di seguito il riepilogo dei ricavi derivanti dai Contratti di affidamento di servizi da parte di Roma Capitale:

Controparte	Importo netto	Durata	Tipologia di servizio
Sovrintendenza Capitolina	27.798.607	2018	Contratto di affidamento di Servizi 1.4.2017- 31.12.2019
Dipartimento Turismo	2.362.597	2018	
Dipartimento Attività Culturali	1.429.395	2018	
Dipartimento Servizi Educativi e Scolastici	545.169	2018	
Dipartimento Sport e Politiche Giovanili	574.723	2018	
Gabinetto della Sindaca	118.377	2018	
Istituzione Sistema Biblioteche	4.238.613	2018	Contratto 1.1.2018 - 31.12.2019
Totale complessivo	37.067.481		

Gli importi riportati sono al netto di iva.

Costi

In linea generale le variazioni delle previsioni di costi, rispetto al 2018, sono conseguenza degli adeguamenti ai corrispettivi del Contratto di affidamento di servizi sopra descritti. Inoltre sono stati considerati gli assestamenti delle altre attività e gli effetti delle misure intraprese, anche nel corso degli esercizi precedenti, per il contenimento e la razionalizzazione delle spese.

La previsione del *costo del personale*, la voce evidentemente più rilevante del bilancio di Zètema, si basa sull'attuale livello occupazionale relativamente ai rapporti a tempo indeterminato.

Organico Società - previsione al 31/12/2018								
	n. dipendenti a tempo indeterminato al 01/01/2018	n. dipendenti a tempo determinato al 01/01/2018	Totale unità al 01/01/2018	Costo al 31/12/2017 (in migliaia di €)	N. dipendenti in uscita entro il 31/12/2018	Previsione assunzioni 2018 (1) (2)	Organico previsto al 31/12/2018	Costo al 31/12/2018 (in migliaia di €)
custodi	215	0	215		3	0	212	
impiegati	593	0	593		4	0	589	
quadri	15	0	15		0	0	15	
dirigenti	14	0	14		0	0	14	
Totali	837	0	837	30.948	7	0	830	30.850

Per il 2018 si prevede una ulteriore contrazione del costo del personale di circa € 100.000 rispetto al 2017, da ricondursi al mantenimento dell'esclusione di contratti a tempo determinato, ad oggi non più attivi, ed alla considerazione delle cessazioni di rapporto già avvenute nel 2017 e la previsione di ulteriori cessazioni del 2018. Si è tenuto altresì conto dell'introduzione, già a partire dal 2016, dell'aggiornamento della parte economica del CCNL di Federculture, con un ulteriore scaglione a decorrere dal 1 luglio 2018, e della applicazione; è stato altresì considerato anche l'aggiornamento del Contratto nazionale dei Dirigenti.

Mansione	2018	2017	Variazioni
ADDETTI CUSTODIA E ACCOGLIENZA	246	249	-3
ASTRONOMI	4	4	0
ADDETTI BIBLIOTECHE	93	96	-3
ADDETTI BIGLIETTERIA E BOOKSHOP	48	48	0
IMPIEGATI (amministrativi e tecnici: conservatori, storici arte, archeologi, operatori culturali, fotografi, geometri, grafici, architetti, disegnatori, manutenzione, addetti logistica, sicurezza)	318	319	-1
OPERATORI TURISTICI (PIT e Contact center)	71	71	0
OPERATORI INFORMAGIOVANI	14	14	0
TUTOR LUDOTECHE	7	7	0
QUADRI	15	15	0
DIRIGENTI	14	14	0
Totale	830	837	-7

Successivamente al trasferimento della gestione delle attività del Macro e del conseguente assorbimento del personale dedicato, sono stati definiti i conseguenti effetti del sui volumi dei corrispettivi previsti dal Contratto.

Peraltro i vincoli posti dalle norme sulla *spending review* ci obbligano a limitare tutte le forme di lavoro flessibile come il lavoro accessorio o i contratti a progetto, peraltro già molto poco considerabile alla luce dei recenti orientamenti normativi. L'obiettivo di ricondurre l'utilizzo di queste forme lavorative nei limiti del 50% della stessa tipologia di spesa sostenuta nel 2009, con la conseguente riduzione di oltre 1 milione di euro di costi rispetto al 2013, è stato raggiunto nel 2014, con successivi ulteriori miglioramenti negli anni successivi fino al pressoché totale esaurimento previsto per il 2018.

Tipologia lavoro / servizio	2009	Limite % su 2009	Limiti di contenimento	Consuntivo 2017	Previsione 2018
forme di lavoro flessibile	3.860.373,59	50%	1.930.186,80	434.500,00	75.000,00
tempi determinati	2.187.788,00			-	-
copro	862.505,48			-	-
lavoro accessorio	417.368,29			361.582,00	-
altre collaborazioni	392.711,82			72.918,00	75.000,00

Per gli stessi vincoli di spesa, l'incremento del costo del lavoro per i rapporti a tempo indeterminato non potrà superare il 60% del costo relativo ai rapporti cessati nell'anno precedente, ammontare che per il 2018 sarà pari a circa € 520.000.

Tipologia lavoro / servizio	Limiti di spesa	Spesa cessazioni 2017	Limite Spesa 2018
Tempo indeterminato	60% della spesa del personale cessato nell'anno precedente	€ 869.096,00	€ 521.457,60

La voce "*materiali di consumo*" comprende, in via prevalente, gli acquisti di prodotti di editoria e merchandising legati alla gestione diretta delle librerie esistenti, all'acquisto della componente dei trasporti contenuta nella *Roma pass* (per circa 6,5 milioni di euro), ed altro materiale di consumo.

Per le spese per “servizi” l’importo previsto per il 2018 è conseguenza diretta del venir meno delle attività per il Macro e per il Sistema dei Teatri; inoltre sono state adottate ulteriori misure di contenimento per utenze e servizi di carattere generale (pulizie, vigilanza, etc.).

Per le spese per “godimento di beni di terzi” gli importi non prevedono variazioni sostanziali rispetto a quelli del 2017, che pure tengono conto dell’avvenuta rinegoziazione dei principali contratti di locazione delle sedi operative della Società; è da considerare anche la previsione di un contenuto ricorso a locazioni strumentali temporanee per mostre ed eventi.

In continuità con le misure di razionalizzazione della gestione del magazzino delle librerie si prevedono, nel corso del 2018, azioni promozionali per lo smobilizzo della parte più datata delle rimanenze ma senza ulteriori variazioni significative delle giacenze alla conclusione dell’esercizio.

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

I costi per *imposte* tengono conto della previsione delle modifiche della normativa, in vigore dal 2015, che considera quanto definito in materia di deduzioni Irap e di deducibilità delle spese per il personale dipendente a tempo indeterminato; questo ha comportato una notevole riduzione della stessa imposta, con un conseguente aumento, seppur di gran lunga inferiore, dell’Ires, stante il minor importo di Irap deducibile da questa. Dal 2017, infine, è applicabile la riduzione dell’aliquota dell’Ires al 24% dal 27,5%.

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

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

Investimenti

Il 2018 prevede investimenti quantificabili in € 1,1 milioni per le *immobilizzazioni immateriali* per rinnovi delle licenze del software di sistema, per le integrazioni ed i rinnovi dei siti web, in particolare per il Sistema dei Musei Civici, per l’avvio del progetto di protocollo digitale e di gestione documentale digitale integrato e per altri lavori sui siti in gestione (necessari al mantenimento del sistema informatico della Società in efficienza e in piena regolarità in materia di utilizzo di licenze) e per la realizzazione del progetto multimediale relativo al Circo Massimo; ed in ulteriori € 0,5 milioni circa per le *immobilizzazioni materiali* individuabili in particolare in attrezzature informatiche, investimenti necessari al mantenimento in efficienza degli impianti e delle strutture esistenti ed in sostanza riconducibili alla gestione ordinaria. Parte di questi investimenti erano stati inizialmente programmati nel 2017 ma sono slittati, anche per i tempi necessari alle procedure di gara, nel 2018.

Investimenti	2015		2016		2017		2018	
	Prev.	Cons	Prev.	Cons	Prev.	Cons	Prev.	Cons
Immateriali	1.700.000	1.014.312	515.000	243.677	650.000	171.234	1.100.000	-
Materiali	120.000	519.385	510.000	245.049	350.000	58.990	500.000	-
Totale	1.820.000	1.533.697	1.025.000	488.726	1.000.000	230.224	1.600.000	-

Considerando la realizzazione di questi investimenti si determina una quota complessiva di ammortamento pari ad € 1.020.000 circa, con una riduzione di € 400.000 circa rispetto al 2017.

Previsione finanziaria

Nel 2017 si è mantenuta la previsione di una rilevante riduzione di fabbisogno di esposizione verso il sistema bancario e così si prevede di proseguire nel 2018.

Come detto in altre parti della presente relazione, con la Delibera di Giunta 58 del 6 marzo 2015 e le specifiche previsioni introdotte dal Contratto di servizio dal periodo 1 aprile – 31 dicembre 2015, mantenuti ed ulteriormente accentuati nei successivi Contratti fino a quello in corso, si sono realizzati profondi cambiamenti nei processi di accesso al credito per le Società partecipate. Infatti l'impegno a corrispondere in tempi stretti e con procedure semplificate acconti sui corrispettivi del Contratto ha consentito, nel corso dell'esercizio, di ricevere i flussi di cassa sufficienti alle esigenze finanziarie della società, permettendo, quindi, una drastica riduzione dell'indebitamento bancario e la conseguente contrazione degli oneri finanziari.

Linee di credito attive al 31/12/2017					
BANCA	SCOPERTO DI C/C	ANTICIPI SU FATTURE	Oneri 2016	Garanzie	Scadenza
Unicredit Spa	1.000.000,00	0,00	13.333,22	nessuna	a revoca
BNL Gruppo Paribas	2.000.000,00	2.000.000,00	19.183,93	nessuna	a revoca
Totali	3.000.000,00	2.000.000,00	32.517,15		
Tutte le linee di credito sono destinate a fornire la liquidità necessaria per le attività correnti					

Pertanto nella predisposizione della previsione finanziaria al 31 dicembre 2018 si è ipotizzata la piena continuità della gestione finanziaria del Contratto di affidamento di servizi da parte di Roma Capitale così da mantenere livelli di crediti, e debiti, contenuti. Questa situazione, che ha consentito di ridurre gli affidamenti presso le Banche da €/mln 13,6 di inizio 2015 agli attuali €/mln 5,0, fa ipotizzare il mantenimento degli oneri finanziari sui livelli del 2017, a condizione di una stabilità del mercato finanziario ai bassi livelli di interessi attualmente in essere.

Descrizione Crediti	Creditore (ricorrente / non ricorrente)	Importo	Stratificazione per anno di competenza
Crediti verso Roma Capitale		166.781,00	2008
		5.000,00	2009
		60.998,00	2010
		565,00	2011
		96.218,00	2012
		52.904,00	2013
		103.863,00	2014
		120.242,00	2015
		487.925,00	2016
		7.507.276,00	2017
		- 156.794,00	2017
		8.444.978,00	
Crediti verso altri Enti Pubblici		-	
Altri Crediti Commerciali		4.641.909,00	
OPERA ROMANA PELLEGRINAGGI	ricorrente	1.169.241,00	
SERVIZI IN RETE 2001 SRL	ricorrente	938.000,00	
DISEBA SRL	ricorrente	934.000,00	
		3.041.241,00	
<i>Sono stati riportati separatamente i saldi superiori ad € 200.000</i>			

Descrizione Debiti	Debitore (ricorrente / non ricorrente)	Importo	Stratificazione per
			anno di competenza
Debiti verso Roma Capitale		1.616.273,00	2017
Debiti verso altri Enti Pubblici		-	
Altri Debiti Commerciali		9.184.387,00	

ANALISI DELL'ANDAMENTO ECONOMICO E FINANZIARIO

Conto economico riclassificato

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	2018	2017	2016
	<i>Importo in unità di €</i>	<i>Importo in unità di €</i>	<i>Importo in unità di €</i>
Ricavi delle vendite	€ 53.330.000	€ 57.664.589	€ 56.804.679
Produzione interna	€ 0	€ 0	€ 0
VALORE DELLA PRODUZIONE OPERATIVA	€ 53.330.000	€ 57.664.589	€ 56.804.679
Costi esterni operativi	€ 20.750.000	€ 23.842.307	€ 21.501.866
Valore aggiunto	€ 32.580.000	€ 33.822.282	€ 35.302.813
Costi del personale	€ 30.850.000	€ 30.947.134	€ 30.668.637
MARGINE OPERATIVO LORDO	€ 1.730.000	€ 2.875.148	€ 4.64.176
Ammortamenti e accantonamenti	€ 1.070.000	€ 1.787.871	€ 2.427.388
RISULTATO OPERATIVO	€ 660.000	€ 1.087.277	€ 2.206.788
Risultato dell'area accessoria	-€ 535.000	-€ 585.941	-€ 1.807.415
Risultato dell'area finanziaria (al netto degli oneri finanziari)	€ 1.000	€ 261	€ 180
EBIT NORMALIZZATO	€ 126.000	€ 501.597	€ 399.553
Risultato dell'area straordinaria	€ 0	€ 0	€ 0
EBIT INTEGRALE	€ 126.000	€ 501.597	€ 399.553
Oneri finanziari	€ 35.000	€ 32.559	€ 82.508
RISULTATO LORDO	€ 91.000	€ 469.038	€ 317.045
Imposte sul reddito	€ 50.000	€ 325.000	€ 231.928
RISULTATO NETTO	€ 41.000	€ 144.038	€ 85.117

Dall'analisi del conto economico riclassificato, si evidenzia, oltre a quanto già detto sui valori assoluti del totale del fatturato e dei costi, la riduzione del MOL 2018 rispetto ai due anni precedenti. Infatti, la riduzione dei fabbisogni relativi agli ammortamenti ed accantonamenti, all'area accessoria (gli Oneri diversi di gestione) ed alla copertura degli Oneri finanziari, hanno consentito una corrispondente riduzione di ricavi rappresentati dai corrispettivi del Contratto di affidamenti di servizi e quindi degli oneri per Roma capitale.

INDICI DI REDDITIVITA'		2018	2017	2016
ROE netto	<i>Risultato netto/Mezzi propri medi</i>	1,23%	4,38%	2,71%
ROE lordo	<i>Risultato lordo/Mezzi propri medi</i>	2,73%	14,26%	10,08%
ROI	<i>Risultato operativo/(C/O medio - Passività operative medie)</i>	19,82%	33,05%	70,16%
ROS	<i>Risultato operativo/ Ricavi di vendite</i>	1,24%	1,89%	3,88%

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

Situazione patrimoniale riclassificata

STATO PATRIMONIALE FINANZIARIO							
	2018	2017	2016		2018	2017	2016
<i>Attivo</i>	<i>Importo in unità di €</i>	<i>Importo in unità di €</i>	<i>Importo in unità di €</i>	<i>Passivo</i>	<i>Importo in unità di €</i>	<i>Importo in unità di €</i>	<i>Importo in unità di €</i>
ATTIVO FISSO	€ 2.139.051	€ 1.528.515	€ 2.707.961	MEZZI PROPRI	€ 3.330.349	€ 3.289.334	€ 3.145.297
Immobilizzazioni immateriali	€ 936.276	€ 376.276	€ 957.678	Capitale sociale	€ 2.822.250	€ 2.822.250	€ 2.822.250
Immobilizzazioni materiali	€ 1.157.775	€ 1.107.775	€ 1.705.517	Riserve	€ 508.099	€ 467.084	€ 323.047
Immobilizzazioni finanziarie	€ 45.000	€ 44.464	€ 44.766				
				PASSIVITA' CONSOLIDATE	€ 0	€ 0	€ 0
ATTIVO CIRCOLANTE (AC)	€ 17.207.765	€ 22.586.167	€ 18.594.459				
Magazzino	€ 3.627.765	€ 4.321.327	€ 3.241.839				
Liquidità differite	€ 10.680.000	€ 14.119.574	€ 14.171.020	PASSIVITA' CORRENTI	€ 16.016.467	€ 20.825.348	€ 18.157.123
Liquidità immediate	€ 2.900.000	€ 4.145.266	€ 1.181.600				
CAPITALE INVESTITO (CI)	€ 19.346.816	€ 24.114.682	€ 21.302.420	CAPITALE DI FINANZIAMENTO	€ 19.346.816	€ 24.114.682	€ 21.302.420

Dal punto di vista finanziario, l'attivo fisso, o immobilizzato, riporta valori netti in evidente crescita rispetto al 2017 in ragione degli investimenti più elevati e della consistente riduzione delle quote di ammortamento delle immobilizzazioni acquistate o capitalizzate negli anni precedenti ed ormai esaurites; nel Passivo si conferma la rilevante modifica dell'impostazione del rapporto finanziario con Roma Capitale determinatosi nel 2015 che se da una parte riduce notevolmente i volumi di Attività e Passività, dall'altra modifica sensibilmente il rapporto tra mezzi propri ed indebitamento. Questo viene reso ancora più evidente nello Stato Patrimoniale funzionale che evidenzia come è variato il volume delle Passività di Finanziamento. Nel 2018 si prevede la sostanziale riduzione dei volumi patrimoniali rispetto al 2017 in ragione dell'atteso rimborso d'imposte (credito Ires per maggior deducibilità Irap) per circa un milione, da corrispondere poi a Roma Capitale in pagamento del dividendo residuo del 2015. Con una ulteriore e contestuale riduzione dei rapporti clienti e fornitori, questo potrà comportare una riduzione di circa cinque milioni dei volumi patrimoniali.

STATO PATRIMONIALE FUNZIONALE							
	2018	2017	2016		2018	2017	2016
<i>Attivo</i>	<i>Importo in unità di €</i>	<i>Importo in unità di €</i>	<i>Importo in unità di €</i>	<i>Passivo</i>	<i>Importo in unità di €</i>	<i>Importo in unità di €</i>	<i>Importo in unità di €</i>
CAPITALE INVESTITO OPERATIVO	€ 19.346.816	€ 24.114.682	€ 21.302.420	MEZZI PROPRI	€ 3.330.349	€ 3.289.334	€ 3.145.297
				PASSIVITA' DI FINANZIAMENTO	€ 0	€ 0	€ 0
IMPIEGHI EXTRA-OPERATIVI	€ 0	€ 0	€ 0				
				PASSIVITA' OPERATIVE	€ 16.016.467	€ 20.825.348	€ 18.157.123
CAPITALE INVESTITO (CI)	€ 19.346.816	€ 24.114.682	€ 21.302.420	CAPITALE DI FINANZIAMENTO	€ 19.346.816	€ 24.114.682	€ 21.302.420

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

INDICI SULLA STRUTTURA DEI FINANZIAMENTI		2018	2017	2016
Quoziente di indebitamento complessivo	$(P_{ml} + P_c) / \text{Mezzi Propri}$	4,81	6,3	5,8
Quoziente di indebitamento finanziario	$\text{Passività di finanziamento} / \text{Mezzi Propri}$	0,00	0,00	0,00