



BILANCIO PREVENTIVO 2019

giugno 2019

1 EXECUTIVE SUMMARY

Il Piano che viene presentato illustra le scelte strategiche e gli obiettivi per l'anno 2019.

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 l'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.

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

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

La società è quindi in grado di formulare i seguenti **obiettivi gestionali**, meglio declinati nel paragrafo 3.1., che per il 2019 saranno:

1. Gestire i servizi del sistema museale, in base a quanto previsto dal nuovo contratto di servizio
2. Sostenere la domanda turistica con strumenti di comunicazione interattivi e promuovere la vendita della Roma Pass card accrescendone il valore reale e percepito
3. Valorizzare le potenzialità e le competenze interne
4. Dare evidenza della sostenibilità dei processi aziendali
5. Garantire una costante azione di controllo dei costi

- 6 Fornire servizi bibliotecari e supportare l'Istituzione Biblioteche nel rinnovamento dell'offerta dei servizi
7. Attuazione del Piano di comunicazione
8. Stesura Piano di marketing e definizione del portafoglio prodotti

QUALITA' INTEGRATA

Zetema 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.

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

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

Zetema adotta nel 2019 un sistema di gestione integrato per la qualità e sicurezza sui luoghi di lavoro, conforme agli standard internazionali ISO 9001:2015 (qualità) e ISO 45001:2018 (Sicurezza). In quest'ottica è stato strutturato il SETTORE GESTIONE QUALITA' E SICUREZZA, nel quale sono state inserite anche le strutture organizzative "CUSTOMER CARE" e "BILANCIO INTEGRATO", consentendo un migliore monitoraggio di budget e gestione dei costi, integrandolo con la soddisfazione dei clienti e con il monitoraggio degli indicatori qualitativi e quantitativi di sistema.

In una seconda fase (prevista per l'annualità 2020) si intende ampliare l'integrazione dei sistemi di gestione, estendendo la certificazione allo schema ISO 14001 (Sistema di gestione ambientale) ed allo schema ISO 20121 (Sistema di Gestione Sostenibile degli Eventi).

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

COMUNICAZIONE E PROMOZIONE

Nel 2019 viene dato avvio al Piano di comunicazione integrata, al fine di adottare strumenti che rispondano maggiormente alla nuova linea di comunicazione dell'Assessorato alla Crescita culturale lanciata nel 2017 (nuovo target di riferimento, focalizzazione su canali e strumenti digitali, maggiore attenzione alle periferie) e di rafforzare la comunicazione digitale.

Alla luce del mutato scenario normativo, che consente anche di operare sul mercato, si ritiene utile un *refresh* della visibilità dell'azienda che, in considerazione della identità di ente strumentale di Roma Capitale, sarà veicolata attraverso il racconto delle iniziative realizzate, definendo uno *storytelling* che valorizzi il brand e la presenti come esempio di *best practice* nella gestione di attività e servizi culturali caratterizzati da alta qualità, sensibilità ad aspetti di *networking* e attenzione per le questioni inerenti l'impatto sociale e ambientale.

MARKETING E BUSINESS DEVELOPMENT

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

In tal senso, nel corso di 2019 verrà redatto un Piano di Marketing con i seguenti obiettivi: definizione del perimetro dei mercati su cui intervenire e delle forze del mercato; identificazione dei mercati su cui intervenire; individuazione del *pricing* dei prodotti/servizi, attraverso: *benchmarking* su prodotti/servizi similari proposti in altre realtà comparabili, indagini presso i clienti attuali/potenziali.

PATRIMONIO CULTURALE

Musei

Il 2018 ha avuto un andamento molto differenziato. In assenza di mostre di grande rilevanza e di eventi di animazione che hanno avuto luogo nel corso dell'intero anno precedente, nel 2018 il totale complessivo dei visitatori è risultato inferiore del 9,70%, a confronto con il 2017. Meritano un cenno la Centrale Montemartini (+16%) e i Mercati di Traiano (+7%), dove rispettivamente l'apertura del nuovo spazio espositivo realizzato da Zètema a fine 2016 con Fondi Giubilarì e la mostra dedicata all'imperatore Traiano hanno consentito una chiusura positiva.

Resta molto alto il gradimento di cittadini e turisti, rilevato con le indagini di *customer's satisfaction* (valore medio 2,77 su 3) e dai monitoraggi eseguiti dall'Agenzia per il Controllo dei servizi pubblici locali.

Obiettivo per il 2019 è l'impegno a favorire la fruizione del patrimonio artistico e museale, rivolgendosi anche alla fasce di pubblico meno tradizionali, con una programmazione costante e che competa con successo con la ampia offerta della Capitale. In questo senso prosegue la promozione della MiC card e la sua diffusione attraverso nuovi canali di vendita.

Si intende sostenere la domanda e la crescita dei visitatori affiancando alla programmazione di mostre temporanee ed eventi un programma di animazione con proposte enogastronomiche, visite didattiche rivolte a categorie svantaggiate, esperienze in *mystery room* per i più giovani.

E' intenzione della Soprintendenza avviare una pianificazione dei progetti di valorizzazione delle Ville Storiche, che richiederanno un impegno di programmazione in cui fare confluire i diversi interventi in cui è impegnata Zètema nell'ambito del contratto di servizio.

Obiettivo per il 2019 è inoltre costruire un protocollo d'intesa tra FAI, Soprintendenza Capitolina e Zètema per l'organizzazione di attività di mediazione culturale presso i Musei Civici che vedano impegnati i mediatori culturali formati dal FAI (eventualmente affiancati da guide già formate sul patrimonio), rivolte alle comunità straniere presenti a Roma.

Sul fronte degli allestimenti, sempre al fine di fidelizzare il cittadino e incentivarne la ripetizione delle visite, si ritiene opportuno intervenire sulle aree di accoglienza dei musei minori e della Centrale Montemartini.

Mostre

Anche in questo ambito s'intende implementare l'attività organizzativa, stimolando e rendendo più sistematica un'azione di valorizzazione del complesso lavoro svolto nell'attuare un progetto di mostra e promuovendo un approccio più coinvolgente nella presentazione dei contenuti, anche attraverso un dialogo attivo con altre realtà presenti nella città.

Di seguito alcuni esempi di azioni da intraprendere o implementare:

- Supporto alla circuitazione delle mostre ideate e prodotte dalla Soprintendenza;
- Coinvolgimento di Accademie e Università nell'elaborazione di sezioni di mostre che presentino una lettura, un dialogo attuale, su temi/opere/autori del passato;
- Presenza di ambienti "immersivi"/installativi/multimediali/scenografici nelle mostre: anche in questo il nostro contributo di supporto ai curatori e alla Soprintendenza può essere importante;

- Programmazione di eventi di animazione/intrattenimento/ approfondimento collegati all'inaugurazione e a tutto il periodo di mostra;
- Attività di promozione delle mostre e azioni di marketing più mirate e strutturate verso le associazioni culturali, gruppi, tour operator.
- Attivazione di un osservatorio in partnership con Università/Accademie/scuole per immaginare, conoscere e andare incontro alle aspettative delle nuove generazioni verso il "museo e la mostra";
- Individuazione di uno spazio dedicato alle diverse espressioni della nuova creatività e al design, tra gli spazi del sistema e/o altri da acquisire/ recuperare all'interno del Patrimonio Comunale.

Eventi

Nell'organizzazione di eventi è stato sostanzialmente confermato il programma previsto nella PSO 2018.

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.

Nel 2019 si intende perseguire alcune linee d'indirizzo e azioni per consolidare il ruolo di Zètema come promotore e attuatore di processi che possano contribuire in modo ancora più incisivo all'arricchimento e all'innovazione dell'offerta della Città, rivolta sia verso i suoi abitanti che verso i turisti. Quelli che seguono sono alcuni spunti che vanno in questa direzione:

- Organizzare eventi di animazione in musei e territorio coinvolgendo diversi interlocutori che possano essere soggetti "attivi" in eventi che trovino nel museo/nella mostra il "nucleo" centrale ma che si irradiano nel territorio limitrofo, dando origine a vere e proprie feste di "quartiere".
- Promuovere un ruolo maggiormente propositivo e incisivo di Zètema nella calendarizzazione con più ampio anticipo e nella programmazione e definizione dei format degli eventi cittadini.
- Sviluppare le collaborazioni già in parte avviate con altri dipartimenti dell'Amministrazione per organizzazione di eventi culturali cittadini (Turismo/Sport)
- Promuovere momenti/percorsi di confronto, divulgazione e formazione sui temi della cultura, dell'arte, degli eventi e dello spettacolo negli spazi gestiti da Zètema.

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 Villa Borghese per 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. Sono già in corso iniziative congiunte con Casa del Cinema e sarà importante incrementare con le altre istituzioni nuove attività atte a valorizzare i servizi che vengono dati all'interno di Villa Borghese, favorendo una crescente fruizione da parte dei cittadini.

Hub scientifico

La unità Hub scientifico cura il coordinamento, la programmazione ed esecuzione delle attività e progetti scientifici indirizzati all'ampliamento dell'offerta culturale, in particolare orientati all'innovazione e alle tecnologie, che si svolgono prevalentemente presso la ludoteca Technotown a Villa Torlonia e il Planetario.

Nel corso del 2018 è stata ridefinita la mission di Technotown, con l'obiettivo di promuovere una nuova identità dello spazio: non più solo "ludoteca" ma vero e proprio "Hub della creatività scientifica e tecnologica in città" rivolto a diversi target: un luogo dove la comunità cittadina possa entrare in contatto, conoscere e partecipare in modo creativo e affascinante ai progressi della scienza e della tecnica e contribuire in modo più consapevole alla realizzazione di una società più sostenibile. La programmazione di Technotown si arricchisce quindi di attività che cercheranno di stimolare la creatività attraverso il gioco, cercando di presentare e far vivere agli utenti in modo partecipativo l'esperienza e creando un network dedicato alla scienza e alla tecnologia.

In attesa della riapertura del Planetario, è in corso una collaborazione con l'INAF che sta portando ad una elaborazione di programmi del nostro personale scientifico che si svolgeranno nel corso del 2019 e, in base alla sostenibilità economica, l'organizzazione di eventi-spettacolo per Notte dei Musei e Musei in Musica.

E' fondamentale proseguire la collaborazione con la comunità scientifica cittadina.

Informagiovani

Nel 2019 si intende rafforzare l'identità del servizio e la frequentazione del Centro riprogettando e possibilmente ampliando gli spazi del Centro, per attivare alcune iniziative destinati a piccoli gruppi d'utenza: attività di orientamento, *focus group*, *role playing*, scambi linguistici, laboratori, incontri informali tematici o di confronto per stimolare attraverso una ulteriore modalità d'erogazione del servizio, meno formale, una maggiore partecipazione, l'ascolto per la raccolta di idee e suggerimenti per rispondere adeguatamente ai bisogni di una generazione in costante cambiamento.

In sostanza si cercherà di creare uno spazio comfort in cui i giovani possano permanere, trascorrere il tempo per lo studio o approfondire una particolare ricerca, incontrare un esperto di settore o un coetaneo che è riuscito a realizzare un progetto, ecc., un luogo da vivere e di cui appropriarsi.

Biblioteche

Per l'Istituzione Biblioteche nel 2019 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 2018 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, con un incremento maggiore nelle strutture di lusso (+4%), indice della crescente popolarità di Roma come destinazione per eventi e congressi (MICE), che sarà uno dei grandi elementi di crescita anche nel 2019.

Nel primo semestre del 2019 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 il nuovo sito web turismoroma.it (online dal 21 aprile 2019), e i relativi canali sui social media. Il nuovo sito ha una veste grafica completamente nuova e una struttura più moderna, che presenta una ricca offerta di servizi di natura turistica e di accesso alla cultura e allo spettacolo della città.

Il call center 060608 mantiene il suo ruolo di numero unico per tutte le informazioni di carattere turistico-culturale della città, per l'acquisto di biglietti per i maggiori eventi cittadini e per l'accesso alle iniziative culturali organizzate nella rete dei Musei Civici romani. Nel 2019 il servizio evolverà implementando nuove modalità di risposta (e-mail, chat, chat-bot) e integrando una piattaforma di CRM (Customer Relationship Management), che consentirà una migliore gestione delle relazioni con gli utenti e la raccolta sistematica di dati per la profilazione degli utenti, per potere offrire loro una sempre migliore esperienza della città e delle sue attività.

Resta importantissimo il ruolo della Roma Pass (oltre 619.000 card vendute nel 2018) come facilitatore della fruizione turistico-culturale della città. Nel 2019 si perseguirà l'obiettivo di un rinnovamento tecnologico e di prodotto, puntando alla flessibilità/dematerializzazione della card e alla sua espansione verso nuove *experiences* culturali e turistiche, anche in aree limitrofe alla città di Roma.

PROGETTAZIONE E MANUTENZIONE

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

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

CONSERVAZIONE E CATALOGAZIONE

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

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

ORGANIZZAZIONE E POLITICHE DEL PERSONALE

Nel 2018 l'attività di sviluppo organizzativo è stata preponderante. L'Azienda ha infatti varato la nuova macrostruttura e di seguito, dopo un'ampia analisi organizzativa, la microstruttura, inserendo nuove aree ed attività tra cui quella del *change management team*.

L'Azienda, tra fine 2018 e 2019, ha poi avviato una indagine di clima aziendale i cui risultati hanno dato informazioni importanti per avviare ulteriori progetti tra cui quello dell'avvio del sistema di

valutazione delle risorse che terrà impegnati per l'intero 2019, un piano di formazione rivolto a tutto il personale ed un progetto di piano Welfare e di *counseling*.

La Società affronterà nel corso dell'anno un incremento di costo del lavoro legato al consolidamento dell'ulteriore ed ultimo incremento tabellare previsto dal CCNL Federculture con decorrenza dal 1/07/2018 ed all'incremento della retribuzione dei Dirigenti dal 1/1/2018 con un ulteriore aumento dal 31/12/2018, previsti entrambi dal rinnovo del CCNL dei Dirigenti del Terziario, e dal passaggio di livello, a partire da luglio 2019, dei restauratori e degli operatori front office delle biblioteche passati, secondo la nuova declaratoria del CCNL Federculture, e per quanto riguarda i restauratori anche la recente normativa, rispettivamente in Fascia I e Fascia II. Tuttavia il costo totale del personale nel 2019 non dovrebbe subire complessivamente aumenti, rientrando nei parametri previsti anche in relazione alla riduzione di organico legata a cessazioni e pensionamenti non sostituibili con nuove assunzioni.

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

All'interno del Sistema di Controllo Interno di Zètema Progetto Cultura s.r.l., l'unità organizzativa Internal Audit gestisce i controlli di terzo livello.

Nel 2019 è stata avviata un'attività di Control Risk Assessment, che porti ad una elencazione aggiornata e puntuale dei rischi inerenti ogni singolo processo aziendale, al coinvolgimento diretto dei preposti alla gestione dei processi.

Il piano prevede audit sulle aree considerate di maggior rischio:

Area Acquisizione e progressione del personale

L'attività di Audit procederà, in stretta sinergia con il RPCT, al controllo del rispetto di quanto previsto nel Modello organizzativo 231/2001 e dal Codice per la disciplina delle procedure di ricerca, selezione ed inserimento del personale.

Area Amministrazione contabilità e Controllo

L'intero settore è sottoposto al controllo analogo, alle prescrizioni del contratto di servizi, al controllo del Collegio Sindacale, al Modello 231/01, alla normativa di riferimento, anche rispetto alle leggi che regolano le società strumentali degli enti locali.

Settore Marketing – Progetto Roma Pass

Vista la diffusione attraverso molteplici canali di vendita e l'importanza che la Roma Pass riveste anche ai fini economici per la Società, risulta essenziale svolgere un controllo di allineamento tra le giacenze contabili delle card rilevate dal sistema operativo e i dati delle giacenze fisiche presso i Tourist Infopoint.

2 BUDGET

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

Il Budget 2019 evidenzia un utile di € 56.000.

2.1 Risultati 2018

Il Bilancio 2018 ha chiuso con un utile di € 101.580.

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

La gestione 2018, rispetto al 2017, non si è discostata in maniera rilevante in termini di volumi di costi e ricavi nel loro complesso; la diminuzione del fatturato è dovuto a quanto previsto dal Contratto con l'uscita della gestione del Macro e del Sistema dei Teatri; sostanziale mantenimento del volume degli altri ricavi, in particolare degli introiti per il maggior prezzo della quota trasporti contenuta nella Roma Pass.

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.

La spesa per il personale ha registrato una diminuzione derivante dall'uscita di 16 unità, oltre all'effetto a regime delle cessazioni 2017, nonostante siano stati registrati incrementi per il rinnovo del CCNL di Federculture che ha comportato un incremento generalizzato dell'1,5%, a partire dal 1 luglio, oltre alle valorizzazioni previste dall'art. 64 ter dello stesso CCNL, e dall'incremento del Contratto nazionale dei Dirigenti.

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

2.2 Premessa

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

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

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

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

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

I dati riportati nel Budget 2019 determinano i seguenti parametri:

INCIDENZA DEI COSTI	2018	2019	2020	2019 budg.
Costi per materie/Valore della produzione	0,50%	0,49%	0,49%	0,64%
Costi per servizi/Valore della produzione	24,25%	24,25%	24,25%	23,63%
Costi per il godimento beni terzi/Valore della produzione	1,21%	1,21%	1,21%	1,17%
Costi del personale/Valore della produzione	piano di contenimento			
Oneri diversi di gestione/Valore della produzione	1,12%	1,12%	1,12%	0,69%

Lo scostamento relativo ai Costi per materie deriva dal maggior costo per le Divise previsto nel 2019 rispetto all'esercizio precedente: questa voce non ha una cadenza regolare ma viene sostenuta ogni 2/3 anni così da predisporre una unica gara per il fabbisogno di medio periodo. La previsione di spesa 2019 è pari a circa € 150.000 mentre nel 2018 sono stati registrati circa € 15.000.

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

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

2.3 Budget 2019

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

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 a partire dal 2018 ha comportato da un lato la conseguente riduzione dei costi diretti esternalizzati (quali pulizie, manutenzioni, ecc.) 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).

Si è altresì tenuto conto delle attività aggiuntive in avvio nel corso del 2019 già contrattualizzate (Progetto speciale presso il Circo Massimo) e di quelle in corso di definizione (apertura unica dei Fori).

Di seguito si riportano il budget 2019, comparato con il Bilancio 2018, ed il rendiconto finanziario previsionale per il 2019.

Budget 2019

STATO PATRIMONIALE: ATTIVO	Budget 2019	Bilancio 2018	variaz.
A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI	0	0	0
B) IMMOBILIZZAZIONI			
I. Immateriali			
Totale immobilizzazioni immateriali	1.067.510	329.510	738.000
II. Materiali			
Totale immobilizzazioni materiali	1.076.699	1.151.699	-75.000
III. Finanziarie			
1) Partecipazioni:			
2) Crediti			
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	2.144.209	1.481.209	663.000
C) ATTIVO CIRCOLANTE			
I. Rimanenze	4.851.876	4.701.876	150.000
II. Crediti			
1) Verso clienti	3.200.000	3.447.997	-247.997
4) Verso controllante	9.000.000	10.761.867	-1.761.867
4 - bis) Crediti tributari	250.000	1.294.942	-1.044.942
5) Verso altri	1.100.000	1.819.603	-674.603
Totale Crediti	13.595.000	17.324.409	-3.729.409
III. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	0	0	0
IV. Disponibilità liquide			
1) Depositi bancari e postali	300.000	209.873	90.127
2) Denaro e valori in cassa	450.000	445.849	4.151
Totale disponibilita' liquide	750.000	655.722	94.278
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	19.196.876	22.682.007	-3.485.131
D) RATEI E RISCONTI ATTIVI			
1. Ratei attivi	0	0	0
2. Risconti attivi	100.000	26.500	73.500
TOTALE RATEI E RISCONTI ATTIVI	100.000	26.500	73.500
TOTALE ATTIVO	21.441.085	24.189.716	-2.748.631

STATO PATRIMONIALE: PASSIVO		Budget 2019	Bilancio 2018	variaz.
A) PATRIMONIO NETTO				
I. Capitale sociale		2.822.250	2.822.250	0
IV. Riserva legale		122.515	117.436	5.079
VIII. Utili o Perdite esercizi precedenti a nuovo		428.204	331.702	96.502
Riserva per esposizione dati in euro		0	-14	14
IX. Utile (perdita) d'esercizio		56.000	101.580	-45.580
TOTALE PATRIMONIO NETTO		3.428.969	3.372.954	56.015
B) FONDI PER RISCHI ED ONERI		50.000	100.000	-50.000
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO		2.600.000	2.717.593	- 117.593
D) DEBITI				
	<i>Entro 12 mesi</i>	<i>Oltre 12 mesi</i>		
04) Debiti verso banche	0	0	0	248.613
07) Debiti verso fornitori	7.500.000	0	7.500.000	-1.666.651
08) Debiti verso controllante	500.000	0	500.000	-927.812
12) Debiti tributari	600.000	0	600.000	590.902
13) Debiti verso enti previdenziali	1.250.000	0	1.250.000	1.223.034
14) Debiti diversi	5.312.116	0	5.312.116	5.052.323
TOTALE DEBITI		15.162.116	17.709.335	-2.547.219
E) RATEI E RISCONTI PASSIVI				
1) Ratei passivi			0	0
2) Risconti passivi		200.000	289.834	-89.834
TOTALE RATEI E RISCONTI PASSIVI		200.000	289.834	-89.834
TOTALE PASSIVO		21.441.085	24.189.716	-2.748.631

CONTO ECONOMICO	Budget 2019	Bilancio 2018	variaz.
A) VALORE DELLA PRODUZIONE			
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	48.000.000	46.817.455	1.182.545
4) Incremento immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0
5) Altri ricavi	6.800.000	6.749.796	50.204
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	54.800.000	53.567.251	1.232.749
B) COSTI DELLA PRODUZIONE			
6) Materiali di consumo	8.500.000	9.157.915	-657.915
<i>Materiali di consumo</i>	350.000	323.322	26.678
<i>Beni destinati alla vendita</i>	8.150.000	8.834.593	-684.593
7) Per servizi	12.950.000	11.510.333	1.439.667
8) Per godimento di beni di terzi	1.450.000	1.713.142	-263.142
9) Spese per il personale dipendente			
a) retribuzioni	22.030.000	21.886.278	143.722
b) contributi	6.790.000	6.747.080	42.920
c) quota tfr	1.475.000	1.486.091	-11.091
d) altri costi del personale	10.000	13.562	-3.562
Totale spese del personale	30.305.000	30.133.011	171.989
10) Ammortamenti e svalutazioni			
Ammortamento delle immobilizzazioni			
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	600.000	288.516	311.484
b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	500.000	484.286	15.714
d) Svalutazione dei crediti nell'attivo circolante	50.000	100.000	-50.000
Totale Ammortamenti e svalutazioni	1.150.000	872.802	277.198
11) Variazione delle rimanenze	-150.000	-486.907	336.907
12) Accantonamenti per rischi su crediti e altri	0	0	0
13) Altri accantonamenti	0	30.000	-30.000
14) Oneri diversi di gestione	380.000	374.433	5.567
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	54.585.000	53.304.729	1.280.271
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	215.000	262.522	-47.522
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI			
16) Altri proventi finanziari:			
a) altri da altri soggetti	1.000	149	851
17) Interessi e altri oneri finanziari	-60.000	-64.331	4.331
TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-59.000	-64.182	5.182
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	0	0	0
RISULTATO DEL PERIODO PRIMA DELLE IMPOSTE	156.000	198.340	-42.340
20-a) Imposte sul reddito di esercizio	-100.000	-96.760	-3.240
20-b) Imposte anticipate o differite	0	0	0
21) UTILE O PERDITA DEL PERIODO	56.000	101.580	-45.580

REDAZIONE DEL RENDICONTO FINANZIARIO - METODO INDIRETTO
Flusso della gestione reddituale determinato con il metodo indiretto

	2019
A. Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale (metodo indiretto)	
Utile (perdita) dell'esercizio	56.000
Imposte sul reddito	(100.000)
Interessi passivi/(interessi attivi)	(59.000)
(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	(103.000)
<i>Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto</i>	
Accantonamenti ai fondi	
Variazione netta del Fondo TFR	(117.593)
Ammortamenti delle immobilizzazioni	1.100.000
Svalutazioni per perdite durevoli di valore	
Altre rettifiche per elementi non monetari	15
2.Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn	982.422
<i>Variazioni del capitale circolante netto</i>	
Decremento/(incremento) delle rimanenze	(150.000)
Decremento/(incremento) dei crediti vs clienti	247.997
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori	(1.666.651)
Decremento/(incremento) ratei e risconti attivi	(73.500)
Incremento/(decremento) ratei e risconti passivi	(89.834)
Altre variazioni del capitale circolante netto	2.849.457
3.Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn	1.117.469
<i>Altre rettifiche</i>	
Interessi incassati/(pagati)	59.000
(Imposte sul reddito pagate)	100.000
Dividendi incassati	
(Utilizzo dei fondi)	(50.000)
4.Flusso finanziario dopo le altre rettifiche	109.000
Flusso finanziario della gestione reddituale (A)	2.105.891
B.Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento	
<i>Immobilizzazioni materiali</i>	(425.000)
(Investimenti)	(425.000)
Prezzo di realizzo disinvestimenti	-
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>	(1.338.000)
(Investimenti)	(1.338.000)
<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)	(1.763.000)
C.Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento	
<i>Mezzi di terzi</i>	
Incremento (decremento) debiti a breve verso banche	(248.613)
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)	(248.613)
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)	94.278
Disponibilità liquide inizio periodo	655.722
Disponibilità liquide fine periodo	750.000

2.3.1 Fatturato

Il **Valore della produzione** di €/mln 54,8, che comprende i *Ricavi delle vendite e delle prestazioni* (€/mil 48) e la voce *Altri ricavi* (€/mil 6,8), e considera le riduzioni apportate al Contratto di affidamento di servizi.

L'incremento dei *Ricavi* è pari ad €/mln 1,2.

Il fatturato complessivo, ovvero la voce *Ricavi delle vendite e delle prestazioni*, del 2019 ammonta a 48 milioni di euro, con un incremento atteso del 2,5 % rispetto al Bilancio del 2018.

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 stata registrata nel 2018; nel 2019 sono previste attività aggiuntive in parte già regolate dal Contratto di servizio e parte da definire con specifiche integrazioni.

La previsione 2019 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 23,9 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 6,3 milioni di euro per il fatturato delle librerie e degli altri servizi aggiuntivi (didattica, manutenzioni, attività promozionali, i progetti speciali dei Fori, di "Ara com'era", del Circo Massimo, Atelier ABC in coordinamento con il Dipartimento Servizi educativi e scolastici, apertura integrata dei Fori, ecc.);
- **Servizi alla Sovrintendenza** per la catalogazione, la progettazione e le attività di conservazione per un importo complessivo di 6,3 milioni di euro, di cui 0,2 milioni di euro circa di contratti aggiuntivi per la progettazione;
- le **Mostre**, per le quali si prevede un volume di attività di circa 1,9 milioni di euro derivante in via esclusiva dall'attività per l'organizzazione di eventi espositivi;

➤ **Dipartimento Turismo Formazione e Lavoro:**

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

- il contratto per i **Punti Informativi Turistici**, (ora denominati **Tourist Infopoint**) che per il 2019 prevede un importo complessivo di circa 3,1 milioni e comprende anche il call

center e le altre attività previste con il Dipartimento per il Turismo, oltre ad € 0,7 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 2019 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 3,0 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 2,2 milioni di euro;

➤ **Dipartimento Sport e Politiche Giovanili:**

Il contratto prevede lo svolgimento di attività strumentali volte alla gestione di attività e servizi informatici e di orientamento per i giovani; la parte del contratto per Incontragiovani, sulla base di un volume di ricavi per il 2019 pari a circa 0,74 milioni di euro;

➤ **Dipartimento Servizi Educativi e Scolastici:**

Il contratto prevede lo svolgimento di attività strumentali volte alla gestione delle ludoteche "Casina di Raffaello" a Villa Borghese e "Technotown" con il punto ristoro La Limonaia a Villa Torlonia, con una programmazione rivolta all'infanzia, ai giovani e alle loro famiglie e con una forte connotazione di sostenibilità sociale e ambientale. Il piano operativo gestionale prevede che 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 finalizzato a promuovere progetti culturali secondo dei tematismi individuati a livello territoriale.

Nell'ambito di questo progetto Zètema supporta:

- il Dipartimento nella realizzazione dei Progetti Scuola ABC promossi dalla Regione Lazio, attraverso l'Assessorato alla Persona, Scuola e Comunità Solidale di Roma Capitale, nell'ambito del POR-FSE Lazio 2014-2020; 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 1,3 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 2019 pari ad circa 0,34 milioni di euro;

➤ **Istituzione Biblioteche**

Il Contratto con l'**Istituzione Biblioteche**, sulla base di un volume di ricavi per il 2019 pari a circa 4,5 milioni di euro, è in continuità con l'anno 2018, con la conferma dell'organizzazione dell'evento Festival delle Letterature con il finanziamento da parte dell'Istituzione;

➤ **Altri ricavi**

Si rilevano ulteriori 0,37 milioni di euro per il finanziamento dei piani di formazione e per il rimborso del personale in distacco.

Gli importi riportati sono al netto di iva.

2.3.2 Costi

In linea generale le variazioni delle previsioni di costi, rispetto al 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.

Per il 2019 si prevede un incremento del costo del personale di circa € 170.000 rispetto al 2018, da ricondursi all'introduzione, già a partire dal 2016, dell'aggiornamento della parte economica del CCNL di Federculture, con l'ultimo scaglione che è decorso dal 1 luglio 2018, e della applicazione dell'aggiornamento del Contratto nazionale dei Dirigenti; dei restauratori e degli operatori front office delle biblioteche passati, secondo la nuova declaratoria del CCNL Federculture, e per quanto riguarda i restauratori anche la recente normativa, rispettivamente in Fascia I e Fascia II. Si è altresì tenuto conto delle cessazioni di rapporto già avvenute nel 2018 e della previsione di ulteriori cessazioni del 2019 così da determinare l'incremento netto sopra indicato.

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 conseguito nel 2018.

Tipologia lavoro / servizio	2009	Limite % su 2009	Limiti di contenimento	Consuntivo 2018	spesa prevista 2019
forme di lavoro flessibile	3.860.373,59	50%	1.930.186,80	1.129,00	5.000,00
tempi determinati	2.187.788,00			-	-
copro	862.505,48			-	-
lavoro accessorio	417.368,29			-	-
altre collaborazioni	392.711,82			1.129,00	5.000,00

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 2019 sarà pari a circa € 175.000.

Tipologia lavoro / servizio	Limiti di spesa	Spesa cessazioni 2018	Limite Spesa 2019
Tempo indeterminato	60% della spesa del personale cessato nell'anno precedente	€ 291.776,00	€ 175.065,60

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 2019 è conseguenza diretta della previsione di gestione del progetto del Circo Massimo e dell’apertura unificata dei Fori; inoltre sono state adottate ulteriori misure di contenimento per utenze e servizi di carattere generale (pulizie, vigilanza, ecc.).

Per le spese per “godimento di beni di terzi” gli importi non prevedono variazioni sostanziali rispetto a quelli del 2018, 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 ricorso a locazioni strumentali temporanee per mostre ed eventi in misura inferiore a quanto resosi necessario lo scorso esercizio.

In continuità con le misure di razionalizzazione della gestione del magazzino delle librerie si prevedono, nel corso del 2019, 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 della normativa in materia di deduzioni Irap e di deducibilità delle spese per il personale dipendente a tempo indeterminato. 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/>

2.3.3 Investimenti

Il 2019 prevede investimenti quantificabili in € 1,35 milioni per le *immobilizzazioni immateriali* per rinnovi delle licenze del software di sistema, per l’avvio del progetto di protocollo digitale e di gestione documentale digitale integrato e per altri lavori sui siti in gestione (necessari al mantenimento del sistema informatico della Società in efficienza e in piena regolarità in materia di utilizzo di licenze) e per la realizzazione del progetto multimediale relativo al Circo Massimo; inoltre, sempre per le immobilizzazioni immateriali, è in corso di definizione il progetto di ampliamento e razionalizzazione delle procedure di controllo e gestione di tutte le fasi operative, gestionali ed amministrative dell’azienda; si considerano ulteriori € 0,5 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 negli esercizi precedenti ma sono slittati, anche per i tempi necessari alle procedure di gara, nel 2019.

Investimenti	2016		2017		2018		2019	
	Prev.	Cons.	Prev.	Cons.	Prev.	Cons.	Prev.	Cons.
Immateriali	515.000	243.677	650.000	171.234	1.100.000	241.750	1.350.000	-
Materiali	510.000	245.049	350.000	58.990	500.000	617.230	425.000	-
Totale	1.025.000	488.726	1.000.000	230.224	1.600.000	858.980	1.775.000	-

Considerando la realizzazione di questi investimenti si determina una quota complessiva di ammortamento pari ad € 1.100.000 circa, con un incremento di € 325.000 circa rispetto al 2018.

2.4 Previsione finanziaria

Nel 2018 si è mantenuta la previsione di una rilevante riduzione di fabbisogno di esposizione verso il sistema bancario e così si prevede di proseguire nel 2019.

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 31/12/2018					
BANCA	SCOPERTO DI C/C	ANTICIPI SU FATTURE	Oneri 2018	Garanzie	Scadenza
Unicredit Spa	1.000.000,00	0,00	16.240,00	nessuna	a revoca
BNL Gruppo Paribas	2.000.000,00	2.000.000,00	48.033,00	nessuna	a revoca
Totali	3.000.000,00	2.000.000,00	64.273,00		

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

Pertanto, nella predisposizione della previsione finanziaria al 31 dicembre 2019 si è ipotizzata la piena continuità della gestione finanziaria del Contratto di affidamento di servizi da parte di Roma Capitale così da mantenere livelli di crediti, e debiti, contenuti. Questa situazione, che ha consentito di ridurre gli affidamenti presso le Banche da €/mln 13,6 di inizio 2015 agli attuali €/mln 5,0, fa ipotizzare il mantenimento degli oneri finanziari sui livelli del 2018, a condizione di una stabilità del mercato finanziario ai bassi livelli di interessi attualmente in essere.

2.4.1 Analisi dell'andamento economico e finanziario

Conto economico riclassificato

CONTRO ECONOMICO RICLASSIFICATO	2019	2018	2017
	<i>Importo in unità di €</i>	<i>Importo in unità di €</i>	<i>Importo in unità di €</i>
Ricavi delle vendite	€ 54.800.000	€ 53.567.251	€ 57.662.773
Produzione interna	€ 0	€ 0	€ 0
VALORE DELLA PRODUZIONE OPERATIVA	€ 54.800.000	€ 53.567.251	€ 57.662.773
Costi esterni operativi	€ 22.750.000	€ 21.894.483	€ 24.104.238
Valore aggiunto	€ 32.050.000	€ 31.672.768	€ 33.558.535
Costi del personale	€ 30.305.000	€ 30.133.011	€ 30.943.404
MARGINE OPERATIVO LORDO	€ 1.745.000	€ 1.539.757	€ 2.615.131
Ammortamenti e accantonamenti	€ 1.150.000	€ 902.802	€ 1.787.871
RISULTATO OPERATIVO	€ 595.000	€ 636.955	€ 827.260
Risultato dell'area accessoria	-€ 380.000	-€ 374.433	-€ 401.593
Risultato dell'area finanziaria (al netto degli oneri finanziari)	€ 1.000	€ 149	€ 261
EBIT NORMALIZZATO	€ 216.000	€ 262.671	€ 425.928
Risultato dell'area straordinaria	€ 0	€ 0	€ 0
EBIT INTEGRALE	€ 216.000	€ 262.671	€ 425.928
Oneri finanziari	€ 60.000	€ 64.331	€ 32.559

RISULTATO LORDO	€ 156.000	€ 198.340	€ 393.369
Imposte sul reddito	€ 100.000	€ 96.760	€ 267.290
RISULTATO NETTO	€ 56.000	€ 101.580	€ 126.079

Dall'analisi del conto economico riclassificato, si evidenzia, oltre a quanto già detto sui valori assoluti del totale del fatturato e dei costi, l'incremento del MOL rispetto allo scorso esercizio. Infatti, l'incremento del fatturato ed il contestuale contenimento dei costi di funzionamento consentono la copertura dei fabbisogni relativi agli ammortamenti ed accantonamenti, all'area accessoria (gli Oneri diversi di gestione) ed alla copertura degli Oneri finanziari.

INDICI DI REDDITIVITA'		2019	2018	2017
ROE lordo	<i>Risultato lordo/Mezzi propri medi</i>	4,55%	5,88%	12,02%
ROS	<i>Risultato operativo/ Ricavi di vendite</i>	1,09%	1,19%	1,43%

Gli indici di redditività evidenziano da una parte l'effetto del miglioramento dei margini operativi che, tuttavia, sono compensati dall'incremento degli elementi "successivi" all'Ebit (in particolare ammortamenti), dall'altra il diverso rapporto con le componenti patrimoniali tenuto conto della riduzione delle passività correnti in particolare di quelle di finanziamento.

Situazione patrimoniale riclassificata

STATO PATRIMONIALE FINANZIARIO							
	2019	2018	2017		2019	2018	2017
<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	€ 2.189.209	€ 1.533.292	€ 1.528.515	MEZZOPROPRI	€ 3.428.969	€ 3.372.954	€ 3.271.374
Immobilizzazioni immateriali	€ 1.067.510	€ 329.510	€ 376.276	Capitale sociale	€ 2.822.250	€ 2.822.250	€ 2.822.250
Immobilizzazioni materiali	€ 1.076.699	€ 1.151.699	€ 1.107.775	Riserve	€ 606.719	€ 550.704	€ 449.124
Immobilizzazioni finanziarie	€ 45.000	€ 52.083	€ 44.464				
				PASSIVITA' CONSOLIDATE	€ 0	€ 0	€ 0
ATTIVO CIRCOLANTE (AC)	€ 19.251.876	€ 22.656.424	€ 22.013.389				
Magazzino	€ 4.951.876	€ 4.728.376	€ 4.296.894				
Liquidità differite	€ 13.550.000	€ 17.272.326	€ 14.259.341	PASSIVITA' CORRENTI	€ 18.012.116	€ 20.816.762	€ 20.958.530
Liquidità immediate	€ 750.000	€ 655.722	€ 4.145.154				
CAPITALE INVESTITO (CI)	€ 21.441.085	€ 24.189.716	€ 24.229.904	CAPITALE DI FINANZIAMENTO	€ 21.441.085	€ 24.189.716	€ 24.229.904

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; 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.

STATO PATRIMONIALE FUNZIONALE							
	2019	2018	2017		2019	2018	2017
<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	€ 21.441.085	€ 24.189.716	€ 24.229.904	MEZZI PROPRI	€ 3.428.969	€ 3.372.954	€ 3.271.374
				PASSIVITA' DI FINANZIAMENTO	€ 0	€ 248.613	€ 0
IMPIEGHI EXTRA-OPERATIVI	€ 0	€ 0	€ 0				
				PASSIVITA' OPERATIVE	€ 18.012.116	€ 20.568.149	€ 20.958.530
CAPITALE INVESTITO (CI)	€ 21.441.085	€ 24.189.716	€ 24.229.904	CAPITALE DI FINANZIAMENTO	€ 21.441.085	€ 24.189.716	€ 20.090.034

Questo viene reso ancora più evidente nello Stato Patrimoniale funzionale che evidenzia come è variato il volume delle Passività di Finanziamento. Nel 2019 si prevede la sostanziale riduzione dei volumi patrimoniali rispetto al 2018 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 tre milioni dei volumi patrimoniali.

INDICATORI DI FINANZIAMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI		2019	2018	2017
Margine primario di struttura	<i>Mezzi propri - Attivo fisso</i>	€ 1.239.760	€ 1.839.662	€ 1.742.859
Quoziente primario di struttura	<i>Mezzi propri / Attivo fisso</i>	1,57	2,20	2,14

INDICI SULLA STRUTTURA DEI FINANZIAMENTI		2019	2018	2017
Quoziente di indebitamento complessivo	<i>(Pml + Pc) / Mezzi Propri</i>	5,25	6,2	6,4
Quoziente di indebitamento finanziario	<i>Passività di finanziamento / Mezzi Propri</i>	0,00	0,07	0,00

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