

METODOLOGIA DI DETERMINAZIONE DEI COSTI

Sommario

| | |
|--|----|
| Premesse..... | 1 |
| Introduzione | 1 |
| L'organizzazione dei centri di costo..... | 3 |
| Il "Reporting per aree" | 4 |
| Progetto di "implementazione" | 4 |
| Immobili (per ciascuna unità funzionale autonoma)..... | 5 |
| Gestione del personale..... | 5 |
| Amministrazione..... | 5 |
| Legale..... | 5 |
| Centri non ribaltabili | 6 |
| Conclusioni | 6 |
| Esempio di applicazione sui piani economici del contratto di servizio | 7 |
| Nota metodologica | 7 |
| Determinazione del prezzo netto..... | 8 |
| Individuazione e determinazione dei Costi generali e dei Costi indiretti | 8 |
| Ripartizione dei Costi generali..... | 9 |
| Ripartizione costi indiretti | 10 |
| Attribuzione dei costi generali ed indiretti nei Piani economici | 10 |

PREMESSE

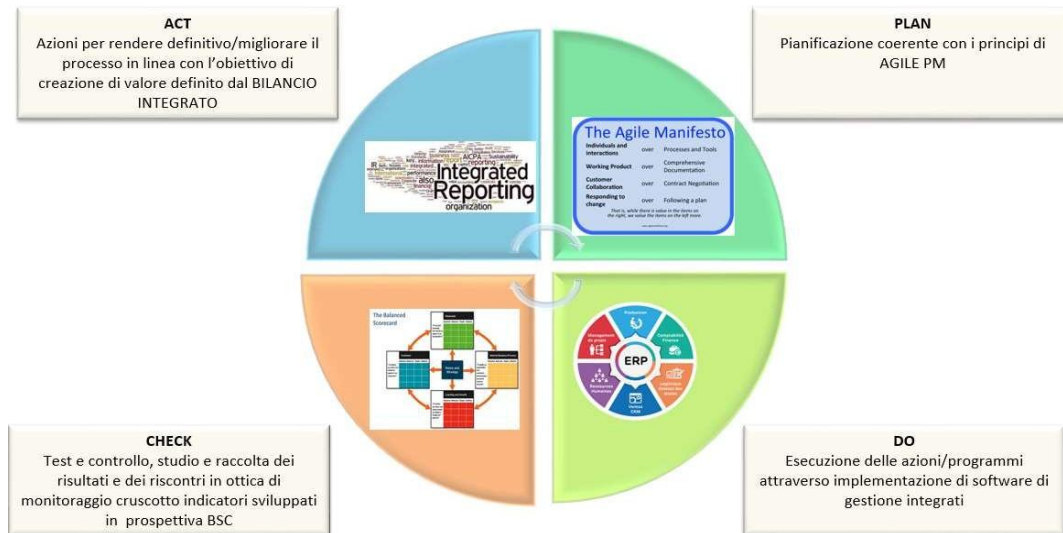
Introduzione

Zètema Progetto Cultura s.r.l. è impegnata in uno sfidante processo di Change denominato dalla “A alla Z. Zetema” che coinvolge l’intera Organizzazione nella ridefinizione della propria missione e generazione di rinnovato valore sul mercato di riferimento. Le nuove variabili – di contesto interno ed esterno – richiedono all’Azienda di ripensare alla sua organizzazione, declinare la sua missione, reingegnerizzazione i processi, evolvere il proprio capitale umano per affrontare un percorso di orientamento al mercato, verso la soddisfazione del cliente e l’integrazione in un sistema culturale reticolare sfidante, competitivo e sostenibile.

In base a tali assunti, il Management ha definito i suoi obiettivi strategici, fondati sull’individuazione di 4 asset:



Il raggiungimento dei sopra citati obiettivi richiede l’implementazione di un modello di gestione che supporti l’Organizzazione in ottica di miglioramento continuo:



Le parole chiave del modello di gestione legato al Ciclo di Deming (P-D-C-A) sono: 1. pianificazione AGILE; 2. gestione integrata ed informatizzata di tutti i processi di business; 3. misurazione delle performance; 4. Strumenti integrati di reporting.

In questo contesto, declinando la parola P quale Pianificazione di commesse e C la raccolta di indicatori di risultato seguendo la filosofia di controllo strategico e dunque anche e soprattutto gestionale della Balanced Scorecard (BSC) la contabilità analitica (o *industriale o dei costi* come spesso viene anche denominata) svolge un ruolo di primo piano nell'ambito dei sistemi di controllo della gestione e del modello adottato da Zètema . È uno tra gli strumenti di determinazione economico-quantitativa utilizzati dalla direzione aziendale per monitorare l'andamento della gestione ed assumere le decisioni conseguenti. Nel *cassetto degli attrezzi* troveremo ovviamente anche altri strumenti ai quali essa è collegata come il budget (la programmazione economico finanziaria di breve termine) nonché la redazione, oltre che del bilancio annuale, anche di situazioni intermedie, quali appunto la tenuta sotto controllo del dashboard BSC (organizzato secondo le 4 prospettive Economica Finanziaria, Cliente, Apprendimento e Crescita , Processi interni che ricalcano i sopracitati obiettivi strategici) ad uso direzionale per l'esame degli scostamenti realizzati rispetto alle previsioni.

Numerose e complesse sono le relazioni tra tutti gli strumenti. La contabilità analitica ha la funzione di rilevare l'utilizzazione delle risorse nei processi produttivi alzando il grado di articolazione della contabilità generale (naturalmente riferita all'azienda nel suo complesso con i costi classificati per "natura") all'esame di (i) specifici centri di costo, produttivi, di attività, ecc. (ii) tipo di comportamento degli stessi in rapporto al volume di produzione (variabili e fissi); (iii) misurazioni più precise del consumo delle risorse nei diversi processi aziendali, ecc.

Per fornire adeguate informazioni al management, la contabilità analitica, tra l'altro, distingue tra **costi speciali** che sono attribuibili direttamente ai centri di destinazione con misurazioni oggettive, e **costi comuni** che invece giungono ai centri di destinazione a seguito di una "*ripartizione*" (anche *imputazione, ribaltamento o addebito*) che risente invece di criteri più soggettivi essendo impossibile una misurazione oggettiva. Tali costi sono allocati in centri speciali e subiscono il ribaltamento per coefficienti di ripartizione (anche detti *Driver*), espressione del loro "concorso" al centro di destinazione. È necessario puntualizzare che, tale ripartizione, che richiede una attenta osservazione del "comportamento" di tali costi, va fatta se "conveniente", e quindi se l'osservazione, la misurazione e la rilevazione di tali fenomeni non risulti troppo laboriosa e dispendiosa in relazione all'effettiva utilità.

Vengono così individuati i **Costi generali**, connessi alla struttura generale della società, ed i **Costi indiretti** connessi indirettamente alle attività operative.

Esistono diverse configurazioni di costo della contabilità analitica e di struttura del conto economico. Tra queste quella che ha ispirato il report assunto dalla nostra organizzazione è una forma di **full costing**, inteso come costi "industriali" (diretti, sia fissi che variabili). I costi di altra natura ed attinenti alla struttura operativa (costi generali, comuni), non hanno subito ripartizioni pur avendo nessi di causalità con i cosiddetti centri "produttivi". I costi generali assumono valori significativi e questo induce la direzione ad individuare, attraverso una prima simulazione, un approccio

preliminare per ottenere un loro diverso trattamento anche se in via embrionale, provvisoria ed “extracontabile”, per fornire indicazioni utili alla definizione dei criteri di assorbimento degli stessi ai centri produttivi così che ciò che rimarrà assuma valori trascurabili.

L'organizzazione dei centri di costo

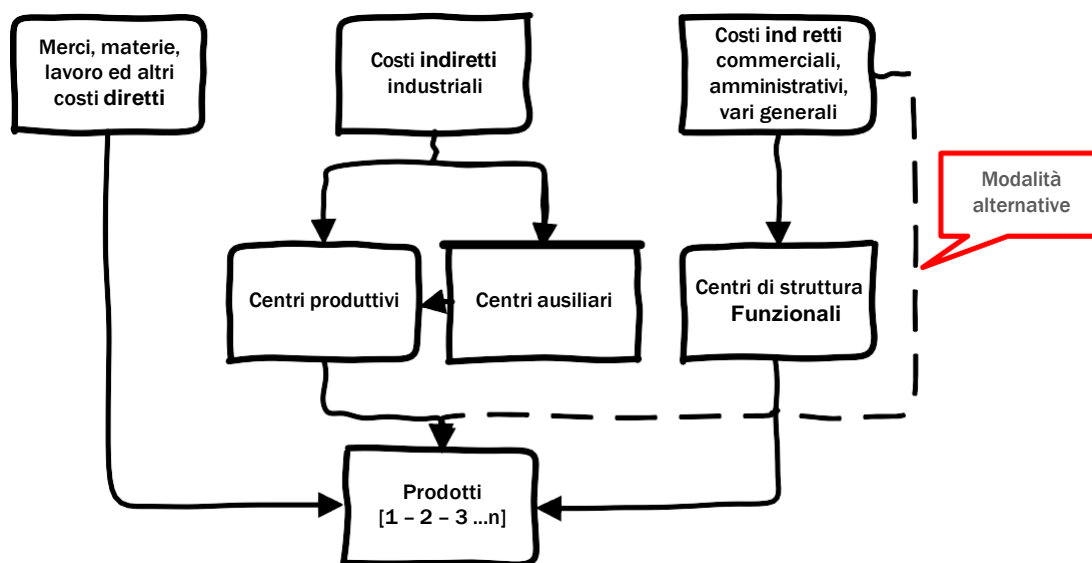
La struttura organizzativa dell'azienda è rappresentabile come un insieme di unità organizzative a cui corrispondono dei contenitori di costi chiamati “centri di costo”. Normalmente ogni centro di costo dovrebbe essere anche “responsabile” dei costi divenendo così un **centro di responsabilità**. Il processo di “addebito” dei costi indiretti ai “prodotti” è articolato in due fasi fondamentali:

- localizzazione dei costi nelle aree in cui sono generati e, successivamente
- imputazione ai costi dei prodotti.

I centri di costo quindi consentono una più corretta imputazione dei costi ai prodotti perché facilitano l'individuazione del “servizio” reso dai fattori produttivi per l'ottenimento del “Prodotto”. Favoriscono l'applicazione del **nesso causale**, principio cardine della contabilità dei costi. Per i costi indiretti è più difficile individuare la relazione con i prodotti mentre è sicuramente più facile coglierla nei confronti di *centri intermedi*.

I centri di costo sono normalmente classificati per riflettere il rapporto più o meno diretto tra i vari centri e i prodotti. Nelle fasi di sviluppo embrionale della contabilità per centri di costo, si è soliti classificarli come segue:

- centri produttivi
- centri ausiliari o di supporto
- centri di struttura o generali o **funzionali**



Il processo indicato (di base) è detto a **tre stadi** e si propone di giungere al costo pieno di prodotti utilizzando su larga scala il nesso causale. Con riferimento ai costi indiretti,

la loro imputazione ai centri funzionali consente di misurare più attendibilmente il contributo al prodotto, altrimenti, sarebbe più opportuno e semplice evitare il ribaltamento. Il mancato ribaltamento però, per oneri significativi, non contribuirebbe a fornire un quadro preciso della gestione.

IL “REPORTING PER AREE”

L’elaborato utilizzato dall’azienda per gestire le informazioni di dettaglio rappresenta, come detto, una rappresentazione dei costi secondo il metodo cosiddetto del **full costing**. Esso evidenzia la struttura de conto economico che mostra il risultato del processo di imputazione diretta ai **centri produttivi** (*centri di imputazione finale*) che sono i seguenti:

- Υ Gestione Musei e Mostre
- Υ Service
- Υ Eventi
- Υ Turismo
- Υ Biblioteche
- Υ Gabinetto della Sindaca
- Υ Informagiovani
- Υ Altri

In tali centri sono imputati (indistinti) i costi variabili di produzione e quelli fissi direttamente imputabili. Ai centri produttivi sono inoltre “direttamente” attribuiti costi fissi indiretti, che hanno subito un processo di ribaltamento da centri di costo sia ausiliari che funzionali.

Lo schema di conto economico aggregato espone “**Generali**” che rappresenta l’insieme dei centri di costo accesi ai costi “*Indiretti, amministrativi, generali e vari*” non ulteriormente “*Ribaltati*”.

Il prospetto non evidenzia il “**marginale operativo lordo**” e quello “**semi-lordo di contribuzione**” e perviene al “**marginale operativo**” corrispondente all’Ebitda (*Earnings Before Interests Taxes Depreciation and Amortization*) che quindi non comprende ammortamenti, svalutazioni, gestione finanziaria, straordinaria ed extra caratteristica e tributaria).

PROGETTO DI “IMPLEMENTAZIONE”

L’area residuale “**Generali**”, esaminata nei contenuti, ha evidenziato i seguenti centri di costo:

- Υ Generali
- Υ Sede
- Υ Direzione
- Υ Sistemi informativi
- Υ Personale
- Υ Amministrazione
- Υ Formazione
- Υ Sicurezza

- Υ Legale
- Υ Valutazione rischi
- Υ Organismo di vigilanza

Il contenuto delle risorse impiegate consente di immaginare altri centri che, diversamente gestiti, possono fornire una analisi funzionale. Tali centri sono “ribaltabili” per nesso di causalità, sia ad altri centri funzionali che direttamente ai centri produttivi.

Tali centri potrebbero essere così organizzati:

Immobili (per ciascuna unità funzionale autonoma).

I centri “**Generali**” e “**Sede**”, sottoinsieme del più ampio centro aggregato “**Generali**”, contengono oneri direttamente imputabili agli immobili. Gli oneri imputabili al centro sarebbero:

- Υ quelli relativi al personale addetto ai servizi generali degli immobili, come la portineria, la manutenzione, ecc.
- Υ quelli relativi al funzionamento dei locali come energia elettrica, manutenzione, utenze diverse, pulizia, sorveglianza, ecc.

Critério di ribaltamento: metri quadrati utilizzati da ciascun centro “cliente”

Centri di destinazione: tutti i centri produttivi nonché quelli ausiliari e funzionali direttamente interessati.

Gestione del personale

Le logiche di servizio e di ribaltamento sono le stesse del centro “Amministrazione”

Critério di ribaltamento: n.ro dipendenti impiegati nel centro

Centri di destinazione: tutti i centri produttivi, ausiliari e funzionali

Amministrazione

Il servizio è svolto per ogni “Area operativa” e quindi direttamente attinente al funzionamento dei centri produttivi. Esso si riferisce sia alla gestione amministrativa dei singoli centri produttivi che alle funzioni generali attinenti all’assolvimento di obblighi formali e dichiarativi. Ogni centro produttivo o raggruppamento di essi costituirebbe, nell’analisi gestionale, un autonomo centro produttivo che non può non tener conto dei costi direttamente imputabili anche dell’area di pianificazione, amministrazione e controllo.

Critério di ribaltamento: registrazioni contabili afferenti al centro

Centri di destinazione: tutti i centri produttivi.

Legale

Il servizio assiste tutti i centri produttivi ed interviene su (i) istanze per singoli eventi (ii) a supporto, anche programmatico e procedurale dei centri richiedenti cosiddetti “clienti”.

Critério di ribaltamento: protocollo pratiche (a tendere tracciati nel sistema ERP in fase di implementazione);

Centri di destinazione: centri produttivi, ausiliari e funzionali.

Centri non ribaltabili

Come indicato, esiste un'area che, al momento, non presenterebbe criteri adeguati di ribaltamento ai centri sarebbe composta da:

- γ Direzione
- γ Organi sociali
- γ Organismo di vigilanza
- γ Sicurezza
- γ Controllo qualità

CONCLUSIONI

L'attuazione di quanto indicato al paragrafo "**Progetto di implementazione**" è il frutto di una analisi dell'area attualmente denominata "**Costi generali**", per fornire una indicazione utile a determinare una più coerente definizione dei prezzi dei singoli servizi che l'azienda produce.

Tale intervento consente quindi di ridurre "*ai minimi termini*" ed in "*tempi relativamente brevi*", (pur ricorrendo ad approcci in parte extracontabili alla luce dell'attuale stadio organizzativo), l'area oggettivamente non ribaltabile.

In conclusione, l'analisi consente di fissare i criteri di determinazione dei cd **Costi generali** e dei **Costi indiretti** come componenti dei singoli prezzi dei Servizi che Zetema potrà prestare in un'ottica complessiva di adozione di una metodologia di *full costing*.

ESEMPIO DI APPLICAZIONE SUI PIANI ECONOMICI DEL CONTRATTO DI SERVIZIO

La formulazione dei Piani economici collegati a ciascun disciplinare predisposto per il Contratto di affidamento di servizi per il periodo 2020 – 2022 con Roma Capitale e contiene l'esito dell'elaborazione sopra descritta. La stessa metodologia di questo Contratto è applicabile al Contratto con l'Istituzione Biblioteche.

Infatti, la costruzione del prezzo di ciascuna "linea di attività" è il risultato della sommatoria di tre elementi

- **Costo diretto**
- **Costo indiretto**, determinato con l'attribuzione della quota parte dei costi indiretti riferibili all'**area** oggetto del singolo disciplinare;
 - a sua volta questo importo è stato ripartito per categoria di servizio, all'interno del piano economico, in base alla distribuzione percentuale attribuita da un driver di ripartizione individuato nella quantità di ore lavoro previste per il personale Zétema per lo svolgimento di ciascun servizio;
 - ed infine la quantità di costi indiretti attribuiti a ciascuna categoria di servizio di ciascun Piano economico, con le modalità sopra indicate, è stato convenzionalmente attribuito ad ogni linea di attività della stessa categoria in base alla distribuzione percentuale del totale dei costi diretti dello stesso categoria di servizi.
- **Costo generale**, determinato con l'attribuzione della quota parte dei costi generali riferibili all'**area** oggetto del singolo disciplinare; il criterio di distribuzione è lo stesso dei costi indiretti anche per quanto riguarda la suddivisione all'interno della stessa categoria di servizio.

La differenza rilevante è che, mentre per i costi indiretti è prevista la possibilità di completo assorbimento degli stessi nell'ambito complessivo del Piano economico del Contratto, in quanto comunque necessari, anche indirettamente, allo svolgimento dei servizi previsti, per i Costi generali è stato prevista la possibilità di un assorbimento parziale tenuto conto del complesso della attività aziendale.

Nota metodologica

Seguirà un esempio di concreta applicazione con importi realistici ma che non assumono alcun valore ai fini della definizione dei Piani economici di ciascun disciplinare.

Per semplicità di esposizione è stato preso come riferimento il Piano economico per Informagiovani.

DETERMINAZIONE DEL PREZZO NETTO

Individuazione e determinazione dei Costi generali e dei Costi indiretti

Sulla base di una previsione economica del 2020 sono stati individuati, all'esito dei criteri di ripartizione della contabilità analitica di Zetema, gli elementi di **Costi generali**, connessi alla struttura generale della società (colonna generali), e dei **Costi indiretti** connessi indirettamente alle attività operative (colonna indiretti).

| COSTI GENERALI | GENERALI | INDIRETTI | DRIVER |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|
| LOCAZIONE UFFICI SEDE PROGETTAZIONE/MANUTENZIONE | - | 67.624,00 | DIRETTO |
| LOCAZIONE UFFICI SEDE CENTRALE | - | 432.221,22 | SEDE |
| UTENZE | - | 206.688,31 | SEDE |
| SERVIZI GENERALI (PULIZIA, VIGILANZA) | - | 89.197,27 | SEDE |
| MANUTENZIONI | - | 148.662,12 | SEDE |
| MATERIALE DI CONSUMO | 44.000,00 | - | |
| PROMOZIONALI | 10.000,00 | - | |
| NOLEGGIO AUTOMEZZI | 12.000,00 | - | DIRETTO |
| NOLEGGIO FOTOCOPIATORI | | 48.000,00 | DIRETTO |
| COMPENSO CDA | 210.136,00 | - | |
| COMPENSO COLLEGIO SINDACALE | 24.570,00 | - | |
| ORGANISMO DI VIGILANZA | 14.500,00 | - | |
| PERSONALE DIREZIONE | 337.000,00 | 11.014,86 | UNITA' |
| PERSONALE AMMINISTRAZIONE | - | 315.391,66 | MOVIMENTI |
| PERSONALE RISORSE UMANE | | 171.238,78 | UNITA' |
| PERSONALE AREA LEGALE E ACQUISTI | - | 458.239,01 | ORDINI |
| PERSONALE INTERNAL AUDIT | 56.500,00 | - | |
| PERSONALE TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE | 160.000,00 | - | UNITA' |
| PERSONALE SERVIZI GENERALI | | 138.109,46 | UNITA' |
| PERSONALE I.T. | | 89.813,51 | UNITA' |
| PERSONALE VALUTAZIONE RISCHI | 160.000,00 | - | UNITA' |
| PERSONALE UFFICIO SICUREZZA | - | 107.606,76 | UNITA' |
| PERSONALE QUALITA' | | 55.074,32 | UNITA' |
| PERSONALE RELAZIONI PUBBLICHE | | 76.256,76 | UNITA' |
| AMMORTAMENTI | | 312.245,02 | UNITA'/ SUP. |
| TOTALE COSTI GENERALI | 1.028.706,00 | 2.727.383,07 | 3.756.089,07 |
| IMPOSTE ED ONERI DI GESTIONE | | | |
| IRES | 50.000,00 | | |
| IRAP | 50.000,00 | | |
| IVA INDETRAIBILE | 85.000,00 | | |
| TASSA DI REGISTRO | 2.500,00 | | |
| TASSA RIFUITI | 10.220,00 | 62.780,00 | SEDE |
| DIRITTI CCIAA | 4.250,00 | | |
| TASSA LIBRI SOCIALI | 600,00 | | |
| TASSE COMUNALI E PERMESSI | 0 | 25.000,00 | DIRETTO |
| SPESE AMMINISTRATIVE | 15.000,00 | | |
| ALTRI DIRITTI E TRIBUTI | 3.500,00 | | |
| ONERI FINANZIARI | 80.000,00 | | |
| CONTRIBUTI ASSOCIATIVI | 25.000,00 | | |
| ASSICURAZIONE RC GENERALE | 45.000,00 | | |
| ASSICURAZIONE RC PROGETTISTI | 7.000,00 | | |
| FORMAZIONE OBBLIGATORIA SICUREZZA | - | 20.000,00 | UNITA' |
| VISITE MEDICHE OBBLIGATORIE | - | 15.000,00 | UNITA' |
| TOTALE IMPOSTE E ONERI INDIRETTI | 378.070,00 | 122.780,00 | 500.850,00 |
| TOTALE COMPLESSIVO | 1.406.776,00 | 2.850.163,07 | 4.256.939,07 |

Ripartizione dei Costi generali

La ripartizione dei Costi generali avviene secondo un criterio di distribuzione per quote percentuali derivante dalla attribuzione delle singole unità lavorative alle aree di appartenenza, con esclusione delle aree Direzione e Generali oggetto della ripartizione stessa

| DESCRIZIONE | TOTALE | % | 1.406.776,00 |
|---|------------|----------------|---------------------|
| LUDOTECHES | 8 | 1,09% | 15.332,71 |
| GABINETTO E DIP. CULTURA | 24 | 3,27% | 45.998,13 |
| INFORMAGIOVANI | 13 | 1,77% | 24.915,65 |
| BIBLIOTECHE | 122 | 16,62% | 233.823,80 |
| TOPONOMASTICA | 2 | 0,27% | 3.833,18 |
| DIREZIONE | 0 | 0,00% | - |
| GENERALI | 0 | 0,00% | - |
| COMUNICAZIONE E PROMOZIONE | 18 | 2,45% | 34.498,59 |
| PROGETTI EUROPEI | 2 | 0,27% | 3.833,18 |
| CUSTOMER CARE | 5 | 0,68% | 9.582,94 |
| MUSEI | 309 | 42,10% | 592.225,86 |
| ARCHIVIO STORICO CAPITOLINO | 4 | 0,54% | 7.666,35 |
| SERVIZIO DIDATTICO E SCIENTIFICO PLANETARIO | 4 | 0,54% | 7.666,35 |
| SERVIZIO SUPPORTO ATTIVITA' TECNICO SCIENTIFICHE | 17 | 2,32% | 32.582,01 |
| SERVIZIO DI SUPPORTO ARCHIVI, BIBLIOTECHE E CATALOGAZIONE | 57 | 7,77% | 109.245,55 |
| SERVIZI DI SUPPORTO ALL'UFFICIO TECNICO | 26 | 3,54% | 49.831,30 |
| SERVIZI DI CONSERVAZIONE E MANUTENZIONE | 37 | 5,04% | 70.913,78 |
| SERVIZI ORGANIZZAZIONE MOSTRE | 7 | 0,95% | 13.416,12 |
| TURISMO | 61 | 8,31% | 116.911,90 |
| GESTIONE CALL CENTER 060608 | 18 | 2,45% | 34.498,59 |
| | | | - |
| Totale complessivo | 734 | 100,00% | 1.406.776,00 |

Pertanto, la percentuale di attribuzione dei Costi generali viene determinata dalla percentuale di distribuzione del personale di Zétema alle aree operative; nel caso di specie Informagiovani, con 13 unità registra l'1,77% del personale attribuibile e pertanto avrà attribuita una quota del 1,77% dei Costi generali individuati

Di conseguenza ripartita per singolo disciplinare:

| AREA | |
|----------------------|---------------------|
| BIBLIOTECHE | 233.823,80 |
| CATALOGAZIONE | 109.245,55 |
| CONSERVAZIONE | 70.913,78 |
| PROGETTAZIONE | 49.831,30 |
| COMUNICAZIONE | 34.498,59 |
| MUSEI | 657.389,87 |
| MOSTRE | 13.416,12 |
| GABINETTO | 9.199,63 |
| DIPARTIMENTO CULTURA | 36.798,50 |
| TURISMO | 116.911,90 |
| CALL CENTER | 34.498,59 |
| SERVIZI INFORMATIVI | 24.915,65 |
| ALTRO | 15.332,71 |
| | 1.406.776,00 |

Ripartizione costi indiretti

I costi indiretti sono stati individuati nelle seguenti aree e ripartiti con specifici driver:

- *Sede e servizi logistici* collegati, ripartiti per superfici della sede operativa di Via Benigni in ragione dell'utilizzo effettivo dei singoli uffici destinati alle attività previste da ciascun disciplinare
- *Spese di funzionamento* ripartiti per ciascuna area di competenza in base alla percentuale derivante dalla quota di unità di personale dipendente ad esse riferibili in rapporto al totale del personale di Zetema con esclusione di quello afferente alle aree Generali e Direzione, con lo stesso criterio, quindi, adottato per le Spese Generali
- *Spese per l'Amministrazione* generale e contabile ripartite in base alle percentuali derivanti dalle quote di movimentazioni di contabilità analitica attribuibili a ciascuna area
- *Spese legali e procedure d'acquisto* per le attività collegate alla gestione acquisti ripartite in base alle percentuali derivanti dalle quote di numero di ordini riferibili a ciascuna area

E' evidente che qualsiasi criterio di ripartizione è di per sé convenzionale e deve considerare un accettabile grado di approssimazione ma l'aver considerato, per diverse tipologie di costi, diversi e specifici criteri di ripartizione attribuisce di per sé un ragionevole livello di qualità.

| AREA | GENERALI | | INDIRETTI | | | | | TOTALE | |
|------------------------|---------------------|------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|--------------|
| | | | SEDE | DIRETTI | FUNZIONAMENTO | AMM.NE | LEG ACQ | | |
| BIBLIOTECHE | 233.823,80 | | 14.716,99 | 18.250,00 | 181.532,70 | 9.047,68 | 10.752,33 | 234.299,70 | |
| BOOKSHOP | - | | | - | - | | | - | |
| COMUNICAZIONE | 34.498,59 | | 206.037,90 | | 26.783,51 | 3.192,50 | 15.812,25 | 251.826,16 | |
| CATALOGAZIONE | 109.245,55 | | 30.835,60 | | 93.742,30 | 3.885,34 | 3.478,70 | 131.941,93 | |
| CONSERVAZIONE | 70.913,78 | | 254.393,73 | | 55.055,00 | 5.067,24 | 20.555,93 | 335.071,90 | |
| PROGETTAZIONE | 24.915,65 | | - | 33.812,00 | 38.687,30 | 4.564,59 | 4.111,19 | 81.175,08 | |
| MANUTENZIONE | 24.915,65 | | - | 33.812,00 | - | 11.819,04 | 31.940,75 | 77.571,78 | |
| CALL CENTER | 11.499,53 | | 18.688,24 | | 8.927,84 | | | 27.616,08 | |
| MUSEI | 657.389,87 | | 100.916,52 | 18.250,00 | 459.783,65 | 112.919,34 | 82.856,19 | 774.725,71 | |
| MOSTRE | 13.416,12 | 946.794,75 | 32.237,22 | | 10.415,81 | 12.769,99 | 94.873,50 | 150.296,53 | 1.830.225,17 |
| GABINETTO | 9.199,63 | | 28.032,37 | | 2.231,96 | 2.418,15 | 18.658,46 | 51.340,93 | |
| DIPART. CULTURA | 14.719,40 | 23.919,03 | 28.032,37 | 7.300,00 | 2.083,16 | 12.514,59 | 32.256,99 | 82.187,11 | 133.528,04 |
| CALL CENTER | 11.499,53 | | 18.688,24 | | 8.927,84 | | | 27.616,08 | |
| DIPART. CULTURA | 22.079,10 | 33.578,63 | 42.048,55 | 10.950,00 | 3.124,74 | 18.771,89 | 48.385,49 | 123.280,67 | 150.896,75 |
| TURISMO | 116.911,90 | | 185.714,43 | 18.250,00 | 26.894,86 | 101.100,31 | 18.342,21 | 350.301,82 | |
| CALL CENTER | 11.499,53 | 128.411,43 | 18.688,24 | | 8.927,84 | | | 27.616,08 | 377.917,90 |
| SERVIZI INFORMAGIOVANI | 24.915,65 | | - | | 17.855,68 | 54,34 | 948,74 | 18.858,75 | |
| ALTRO | 15.332,71 | | - | | 11.903,78 | 17.266,66 | 75.266,31 | 104.436,76 | |
| | 1.406.776,00 | | 979.030,43 | 140.624,00 | 956.877,97 | 315.391,66 | 458.239,01 | 2.850.163,08 | |

Attribuzione dei costi generali ed indiretti nei Piani economici

Nello sviluppo dei Piani economici previsti per ciascun disciplinare vengono attribuiti, al fine di determinare il prezzo finale dei servizi, la quota attribuibile dei costi indiretti e quota parte dei costi generali secondo le ripartizioni sopra esposte.

| h/lav | % h/lav | Servizio Informagiovani - 2020 | Costi diretti | % ripartizione linee di attività | costi indiretti | costi generali | Tot. Costi indiretti e generali | % Tot. costi indiretti e generali su costi diretti | Prezzo netto annuo | Iva 22% | Prezzo lordo annuo |
|--------|---------|---|---------------------|----------------------------------|--------------------|--------------------|---------------------------------|--|---------------------|---------------------|---------------------|
| 17.280 | | Servizi di front office INFORMAGIOVANI: n.12 unità addette | € 425.433,60 | 74% | € 12.672,75 | € 16.742,88 | € 29.415,64 | 7% | € 454.849,24 | € 100.066,83 | € 554.916,07 |
| | | Canone d'adesione annuale sportello eurodesk | € 3.600,00 | 1% | € 107,24 | € 141,68 | € 248,91 | 7% | € 3.848,91 | € 846,76 | € 4.695,67 |
| 3.360 | | Servizi di redazione: servizio di aggiornamento sito, implementazione della banca dati, attività redazionale, invio newsletter, gestione delle pagine social | € 52.500,00 | 9% | € 1.563,86 | € 2.066,13 | € 3.629,99 | 7% | € 56.129,99 | € 12.348,60 | € 68.478,59 |
| 1.680 | | Coordinatore Settore Informagiovani 1 unità | € 38.000,00 | 7% | € 1.131,94 | € 1.495,49 | € 2.627,42 | 7% | € 40.627,42 | € 8.938,03 | € 49.565,46 |
| 1.680 | | Gestione elaborazione rilevazione presenze e buste paga 1 unità | € 32.000,00 | 6% | € 953,21 | € 1.259,36 | € 2.212,57 | 7% | € 34.212,57 | € 7.526,76 | € 41.739,33 |
| 420 | | Responsabile Settore Informagiovani quota parte 25 % | € 23.500,00 | 4% | € 700,01 | € 924,84 | € 1.624,85 | 7% | € 25.124,85 | € 5.527,47 | € 30.652,32 |
| 24.420 | 90,83% | Totale front office e redazione | € 575.033,60 | € 17.129,02 | € 17.129,02 | € 22.630,37 | € 39.759,39 | 7% | € 614.792,99 | € 135.254,46 | € 750.047,45 |
| 1680 | | Verifica e manutenzione con sostituzione materiali Centro servizi per i giovani | € 10.000,00 | 8% | € 145,48 | € 192,21 | € 337,69 | 3% | € 10.337,69 | € 2.274,29 | € 12.611,98 |
| | | Gestione del servizio informativo - manutenzione del sito web di front e back office, del database e server. Help desk: interventi di manutenzione software, hardware e telefoniche. | € 10.000,00 | 8% | € 145,48 | € 192,21 | € 337,69 | 3% | € 10.337,69 | € 2.274,29 | € 12.611,98 |
| | | Utenze telefoniche, connettività (internet e VPN), canoni di noleggio stampante multifunzione, acquisto licenze office e antivirus, costi d'ammortamento acquisto pc, monitor e telefoni, forniture consumabili e cancelleria Centro servizi per i giovani. | € 7.780,00 | 7% | € 113,18 | € 149,54 | € 262,72 | 3% | € 8.042,72 | € 1.769,40 | € 9.812,12 |
| 702 | | Pulizia giornaliera (2h giornaliera lun-sab), settimanale (1,5 h) e straordinaria e fornitura materiali di consumo per servizi igienici | € 10.000,00 | 8% | € 145,48 | € 192,21 | € 337,69 | 3% | € 10.337,69 | € 2.274,29 | € 12.611,98 |
| | | realizzazione piattaforma informativa informagiovani roma.it - quota annua ammortamento | € 16.416,92 | 14% | € 238,84 | € 315,54 | € 554,38 | 3% | € 16.971,30 | € 3.733,69 | € 20.704,98 |
| | | Organizzazione di attività seminari, workshop, focus group tematici, etc : ideazione e gestione tecnica e organizzativa delle iniziative | € 10.000,00 | 8% | € 145,48 | € 192,21 | € 337,69 | 3% | € 10.337,69 | € 2.274,29 | € 12.611,98 |
| | | Attività di promozione di base del servizio Informagiovani e delle iniziative organizzate: ideazione grafica, declinazione, produzione e stampa materiali. Produzione segnaletica Centro Servizi. | € 10.000,00 | 8% | € 145,48 | € 192,21 | € 337,69 | 3% | € 10.337,69 | € 2.274,29 | € 12.611,98 |
| | | Comunicazione e promozione e organizzazione attività promosse in ambito sportivo e di politiche giovanili | € 40.000,00 | 34% | € 581,93 | € 768,83 | € 1.350,75 | 3% | € 41.350,75 | € 9.097,17 | € 50.447,92 |
| 84 | | Responsabile Settore Informagiovani quota parte 5% | € 4.700,00 | 4% | € 68,38 | € 90,34 | € 158,71 | 3% | € 4.858,71 | € 1.068,92 | € 5.927,63 |
| 2.466 | 9,17% | Totale altri servizi | € 118.896,92 | € 1.729,74 | € 1.729,74 | € 2.285,28 | € 4.015,01 | 3% | € 122.911,93 | € 27.040,62 | € 149.952,55 |
| 26.886 | 100,0% | Totale Contratto di Servizio | € 693.930,52 | | € 18.858,75 | € 24.915,65 | € 43.774,40 | 6% | € 737.704,92 | € 162.295,08 | € 900.000,00 |

Nella colonna a sinistra (h/lav) sono state individuate le ore lavoro svolte da personale Zétema con riferimento alla specifica riga indicante il servizio da svolgere (17.280 per Servizi di Front Office); scorrendo a sinistra seguono la descrizione del servizio ed i costi diretti ad esso riferibili; nelle due colonne successive sono ripartiti i costi indiretti.

La determinazione avviene secondo questo processo:

1. individuazione del totale ore lavoro riferibili al capitolo di servizi individuati: *Front office e redazione*: 24.420 (riga in sfondo grigio);
2. calcolo della percentuale derivante dal totale ore del servizio rispetto al totale ore del Piano economico: 24.420 su 26.886 pari al 90,83%;
3. ripartizione del totale dei costi indiretti individuati (€ 18.858,75) su ciascuna voce di raggruppamento dei servizi (17.129,02 pari al 90,83% sul capitolo *Front office e redazione* e 1.729,74 pari al 9,17% sul capitolo *Altri servizi*);
4. ripartizione di ciascun totale di raggruppamento tra le singole voci del raggruppamento stesso, quindi per ciascuna riga; la ripartizione avviene per individuazione della percentuale di composizione del totale dei costi diretti; ad es. il servizio di redazione (terza riga) per € 52.500,00 partecipa con il 9% al totale dei costi diretti di *Front office e redazione servizio* di € 575.033,60;
5. applicazione di questa percentuale (9%) al totale dei costi indiretti riferibili allo stesso raggruppamento *Front office e redazione servizio* (17.129,02) ottenendo quindi una quota di € 1.563,86 di costi indiretti al servizio di redazione.

Lo stesso procedimento di calcolo è utilizzato per la ripartizione della quota di Costi generali attribuibili al Piano economico del singolo Disciplinare.

Viene così a determinarsi, per ogni singola componente del Piano economico, il Prezzo al netto della eventuale applicazione dell'Iva come sommatoria di:

1. Costo diretto
2. Quota attribuibile di costi indiretti di area
3. Quota attribuibile di costi generali di area.