



# **PIANO STRATEGICO OPERATIVO 2017**

## **BILANCIO PREVENTIVO**

**febbraio 2017**

## 1 Executive summary

Il Piano che viene presentato illustra le scelte strategiche e gli obiettivi per l'anno 2017.

La 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*, definisce le linee operative per la riorganizzazione gestionale di enti, società ed aziende al fine di ottimizzare i livelli di integrazione tra i diversi enti che operano nel settore culturale della capitale, generando elementi di efficacia ed efficienza anche mediante l'innovazione dello strumento contrattuale che regola i rapporti tra l'Amministrazione e gli stessi. La deliberazione indica nel 1 aprile il termine per la presentazione dei relativi provvedimenti.

In considerazione della scadenza al 31.12.16 dei contratti di servizio e di affidamento di servizi vigenti, la stessa deliberazione dà disposizione di dare continuità ai servizi mediante la sottoscrizione alle stesse condizioni di un contratto trimestrale, per il periodo 01.01.17-31.03.17.

Dalla delibera discende uno scenario culturale della capitale in rapida evoluzione, in termini strategici e gestionali. I servizi attualmente affidati alla gestione di Zètema non variano, salvo l'estrapolazione dal Sistema Musei Civici dei musei di arte contemporanea (MACRO e Pelanda), e dell'assegnazione della Rete dei Teatri all'Associazione Teatro di Roma. Nelle more di una più precisa definizione del prossimo contratto di affidamento, si ritiene necessario rimandare alla sottoscrizione del contratto stesso la definizione di obiettivi di medio e lungo periodo e quindi la redazione di un Piano Industriale triennale della società.

Zètema Progetto Cultura, nata nel 1998 come soggetto privato, ha sempre avuto la cultura come suo *core business* ed in tutti questi anni si è specializzata nella gestione di servizi museali e nell'organizzazione di mostre e grandi eventi. Acquisita nel 2005 dal Comune di Roma (oggi Roma Capitale), si è via via qualificata come produttrice di "servizi a rete" in grado di connettere ed integrare turismo e cultura.

Riconosciuta come ente strumentale, nel perseguimento della propria **missione**, anche per il 2017 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 nuovo contratto di affidamento di servizi, la cui durata dovrebbe essere triennale, riguarderà le stesse attività, cioè in sintesi: 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 e Istituzione Biblioteche.

L'impostazione generale del contratto, secondo le direttive della citata deliberazione n. 126/2016, dovrebbe dare visibilità ad alcuni servizi che la società già oggi offre trasversalmente, facilitando la definizione della domanda da parte dei diversi Dipartimenti.

Sul fronte delle entrate per conto di Roma Capitale, i numeri degli arrivi turistici sembrano consentire un moderato ottimismo degli introiti previsti dalle attività museali, così da consolidare il miglioramento del 2016 per i risultati di biglietteria e delle attività commerciali rispetto al 2015.

Sul fronte del **contenimento dei costi** è necessario premettere che le misure adottate negli ultimi anni su tutte le principali voci di spesa hanno già fatto conseguire importanti ottimizzazioni delle spese; di conseguenza nel 2017, oltre alla messa a regime delle misure 2016 ed al costante

monitoraggio delle opportunità di ulteriori contenimenti, sono stati individuate le seguenti aree di intervento:

- Telefonia fissa: in seguito all'adesione alla convenzione Consip, a partire dai primi mesi del 2016 le nuove tariffe applicabili comportano una riduzione maggiore del 20% rispetto alle precedenti;
- Telefonia mobile: è entrata a regime l'assegnazione a Vodafone, a seguito di procedura ad evidenza pubblica, della fornitura del servizio di telefonia mobile che ha determinato una riduzione di almeno il 20% rispetto alla media dei costi degli ultimi due anni;
- Dotazioni informatiche e adeguamenti licenze software: nel corso del 2017 è previsto un intervento di rinnovo tecnologico riguardante una parte rilevante delle attrezzature informatiche (hardware), già considerato nel 2016 ma rinviato; per questo si adotteranno tutte le procedure dovute per ottenere il massimo contenimento di costi;
- Locazioni: considerato il blocco della rivalutazione dei canoni delle locazioni rinegoziate nel 2015 anche il 2017 vedrà una riduzione di costi per circa € 90.000 rispetto al 2014;
- Oneri finanziari: circa gli oneri finanziari vale quanto detto relativamente alle azioni intraprese dal 2015 ed ulteriormente nella considerazione che l'applicazione per l'intero esercizio consentirà una ulteriore riduzione per circa € 20.000.

Per quanto riguarda il **costo del personale**, il CCNL Federculture applicato dalla società è stato rinnovato, sia per la parte economica che per quella normativa, il 12/05/2016 ed ha validità per il triennio 2016-2018.

Il Contratto integrativo aziendale, invece, è stato rinnovato il 2/12/2016 con decorrenza dal 1/1/2017.

La Società affronterà nel corso dell'anno un incremento di costo del lavoro legato all'ulteriore incremento tabellare previsto dal CCNL Federculture con decorrenza dal 1/07/2017 ed all'incremento della retribuzione dei Dirigenti dal 1/1/2017 prevista dal rinnovo del CCNL dei Dirigenti del Terziario, ma il costo totale del personale nel 2017 non dovrebbe subire aumenti, rientrando nei parametri previsti anche in relazione alla riduzione di organico.

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

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

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

La società è quindi in grado di formulare i seguenti **obiettivi gestionali**, meglio declinati nel paragrafo 3.1., che per il 2017 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 la capacità di intervento intersettoriale (progettazione, conservazione, documentazione, manutenzione, diserbo, ...) come elemento distintivo per progettare e produrre progetti di valorizzazione culturale;
4. Garantire una costante azione di controllo dei costi;
5. Fornire servizi bibliotecari e supportare l'Istituzione nel rinnovamento dell'offerta dei servizi;
6. Incrementare i contenuti offerti del servizio Informagiovani;
7. Comunicazione digital: aggiornamento del portale MiC e sviluppo ulteriore dei canali social.

### **QUALITA'**

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

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

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

### **COMUNICAZIONE E PROMOZIONE**

Zètema garantisce un'azione coordinata di comunicazione, ufficio stampa, promozione, relazioni esterne e gestione degli sponsor.

La strategia di comunicazione 2017 si sviluppa sull'integrazione e sinergia delle attività di promozione offline e online.

Anche nel 2017, l'attenzione e gli investimenti saranno focalizzati nella promozione di:

- *Musei, Mostre e Eventi* del Sistema Musei Civici, delle Case della Cultura gestite dal Dipartimento Cultura, delle Ludoteche;
- *Grandi Eventi* tra i quali Notte dei Musei, Musei in Musica, Festival delle Letterature, Estate Romana, Natale nei Musei;
- *Progetti speciali*: Foro di Augusto e Foro di Cesare, Progetto ABC; Ara Com' Era;
- *Turismo*: 060608, Punti Informativi Turistici, Turismo Roma, Roma Pass.

Zètema realizzerà il progetto di revisione grafica e funzionale, con aggiornamento tecnologico e funzionale, **del sito della sovrintendenza capitolina ai beni culturali, del nuovo portale per i musei in comune, dei relativi siti web e dell'app mobile ios/android corrispondente.**

Gli 8 Piccoli Musei gratuiti, si realizzeranno approfondimenti tematici attraverso focus editoriali online/offline e percorsi tematici con cadenza mensile nel weekend dedicati ad instagrammer ed influencer

Il lavoro di integrazione e attenzione dedicato ai social media ha portato nel 2016 a notevoli risultati: da analisi condotte risulta infatti che gli account social dei Musei Capitolini e dei Musei in Comune di Roma sono tra i più popolari in Italia.

Nel 2017 proseguirà il progetto **#DiscoverMiC**, alla scoperta dei Musei in Comune con l'influencer Darius Arya che, fino ad aprile, ogni mese accompagna i visitatori alla scoperta di un gruppo di musei.

## **MUSEI**

Il 2016 ha visto un aumento complessivo dei risultati del Sistema Musei Civici. Hanno concorso molti eventi alla realizzazione di questo risultato, che complessivamente è migliore dell'anno precedente in cui ad un consistente aumento degli incassi non era corrisposto un aumento dei visitatori.

L'obiettivo di Zètema è quello di **aumentare costantemente il numero dei visitatori** dei musei e migliorare la qualità della loro visita.

Per questo non è importante solo l'attività di promozione, ma anche l'ampliamento dell'offerta culturale, attraverso eventi e attività che sfruttino i nuovi canali di divulgazione rivolti a più target, cercando di raggiungere nuovi utenti soprattutto tra chi oggi non frequenta i Musei.

Gli obiettivi di innovazione del servizio di breve periodo nell'ambito della gestione museale puntano sulla **implementazione della multimedialità e l'innovazione dei linguaggi**.

In particolare, dopo Viaggio nei Fori e l'Ara com'era, sarà progettato un analogo percorso di visita all'area archeologica del Circo Massimo, recentemente aperta al pubblico.

Importante per una migliore fruizione dei servizi museali la riorganizzazione dei servizi a Villa Torlonia con la previsione di una nuova collocazione della biglietteria.

Inoltre, presso le aree d'accoglienza dei musei saranno allestite recharge zone, punti di ricarica per mobile phone dove i visitatori potranno sostare e ricaricare i propri apparecchi prima o dopo la visita al museo.

Anche i progetti di medio-lungo periodo sono focalizzati sulla fruizione e sulla facilitazione dell'**accessibilità per diverse fasce di utenza**.

Una particolare attenzione sarà posta ai residenti ed in particolare agli anziani e alle categorie svantaggiate. Sarà avviato un progetto di adeguamento dei musei del Sistema per accogliere adeguatamente i disabili ciechi e sordi.

## **MOSTRE**

Nel 2016 sono stati organizzati 78 eventi espositivi nel Sistema Musei Civici. In occasione di molteplici mostre Zètema ha realizzato un catalogo.

Nel 2017 l'Area Mostre intende continuare a perseguire l'obiettivo di realizzare, su incarico della Sovrintendenza Capitolina ai Beni Culturali, progetti capaci di ottenere un ampio consenso tra il pubblico sia italiano sia estero, così da favorire una maggiore e più costante fruizione dei Musei inseriti nel Sistema Musei Civici. Le mostre temporanee, oltre ad arricchire con una ulteriore offerta culturale gli spazi che custodiscono le collezioni permanenti, possono aumentare la visibilità del Museo che le ospita grazie ad una promozione mirata sull'esposizione che di fatto promuove la stessa attività della sede di competenza della Sovrintendenza.

Il 2017 vedrà l'Area Mostre coinvolta non soltanto nell'attività dedicata alla realizzazione di mostre temporanee, ma anche in un più ampio progetto espositivo permanente che riguarderà il Museo di Roma all'interno di Palazzo Braschi.

Anche nel 2017 l'Area Mostre intende proseguire con la sinergia consolidata nel 2016 con successo con l'Area Progettazione nel settore degli allestimenti espositivi, ove lo stesso incarico non fosse ricoperto dagli architetti della Sovrintendenza o da terzi.

## **EVENTI E SPAZI CULTURALI**

### Eventi

Nell'organizzazione di eventi è stato sostanzialmente confermato il programma previsto nella PSO 2016.

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.

L'attività svolta dall'Ufficio Eventi nel corso del 2016, nonostante si sia registrata una riduzione del volume complessivo e degli incarichi ricevuti dall'Amministrazione collegati alla minore disponibilità di risorse e alla fase commissariale, conferma l'importanza del ruolo di Zètema nel coordinamento organizzativo delle grandi manifestazioni promosse da Roma Capitale quali ad esempio La Notte dei Musei, il Festival delle Letterature, Pasqua nei Musei, Musei in Musica, Il sabato sera lo dedichiamo a voi.

Per il 2017 obiettivo è proseguire l'azione di facilitatore e coordinatore di processi di dialogo con l'associazionismo, le scuole di formazione artistica e altre realtà di settore attraverso lo strumento degli avvisi pubblici, individuando e sperimentando anche modalità più "leggere" e aperte quali "call", "raccolte di proposte" che possano avere una durata continuativa durante l'anno e essere portatori di nuovi format, istanze e contenuti.

Altra linea di azione è il coinvolgimento attivo della comunità interessata all'arte e alla cultura all'interno della programmazione delle rassegne, attraverso lo strumento dei "contest" sui social network, con l'obiettivo di far conoscere artisti emergenti, e dare loro la possibilità di esibirsi all'interno di una manifestazione di grande risonanza mediatica.

### Spazi culturali

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

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

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

### **LUDOTECHE**

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

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

La **Casina di Raffaello** (che nel 2016 la Casina è stata visitata da circa 2.250 piccoli ospiti) conferma la sua vocazione di struttura rivolta ai bambini di età compresa tra i 3 e i 10 anni. Viene proposto un articolato programma di offerte ricreative (di cui alcune gratuite), spazio dedicato ad

attività didattiche in forma di gioco (letture animate, mostre interattive, laboratori) da vivere insieme alla famiglia, agli amici, ai compagni di classe.

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

Nel 2016 la ludoteca ha ricevuto circa 12.500 visitatori. Per il 2017 si vuole dare un nuovo impulso alla gestione continuando ad ideare e realizzare progetti che promuovano una cultura in favore dei diritti e della qualità della vita delle bambine e dei bambini (dai 6 anni in su) e che si allarghino sempre di più alla fascia degli adolescenti e delle loro famiglie che difficilmente trovano spazio in altri contesti.

L'offerta consente di sperimentare attività, laboratori e giochi che introducono al mondo della programmazione robotica, della visione e stampa tridimensionale, delle nuove tecnologie nell'ambito anche di cinema e televisione mantenendo sempre uno sguardo fisso sull'ambiente e il nostro rapporto con esso.

### **INFORMAGIOVANI**

Nel 2016 il Servizio Informagiovani ha offerto presso il centro della Pelanda attività seminariali, gli incontri e gli approfondimenti, sui temi di prevalente interesse per i giovani e aumentare l'offerta di servizi maggiormente specializzati, mediante la collaborazione con partner di settore: lavoro, impresa, mobilità europea, cultura, associazioni, volontariato e servizio civile, ecc.

Importante l'attività sul web: nel 2016 il sito ha fatto registrare circa 1.300mila accessi con 2.600mila pagine visitate. Il servizio di newsletter mensile ha raggiunto il numero di 11.700 iscritti. Nel 2016 si è incrementata l'attività di promozione del servizio attraverso le pagine presenti sui Social network (Twitter, Facebook e Google+) pubblicando gli articoli e le news, o lanciare i contest per i biglietti omaggio, che hanno raggiunto un totale di 18.000 contatti.

Nel 2017 si intende potenziare l'attività sul web a partire un'azione di restyling del portale internet e da una versione semplificata da fruire dai dispositivi mobili o tablet per facilitare l'accesso ai contenuti e garantire l'adeguamento a nuove forme di comunicazione on line.

### **BIBLIOTECHE**

Per l'Istituzione Biblioteche nel 2017 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 2016 buoni risultati in termini di arrivi e presenze, nonostante i fatti di terrorismo che nel corso dell'anno hanno colpito l'Europa.

Nel 2016 si è registrato un +2,27% degli arrivi e un +1,91% delle presenze rispetto all'anno precedente. Ottimo il risultato delle Roma Pass vendute, che per la prima volta superano i 600.000 pezzi, con un incremento del 4,2% rispetto all'anno precedente.

Per cogliere questo andamento positivo e per fronteggiare la radicale trasformazione che la comunicazione digitale sta imprimendo al mercato turistico mondiale, il sistema informativo turistico-culturale della capitale punterà sull'evoluzione della propria presenza sul web. I siti internet oggi esistenti verranno integrati e verrà operato un profondo rinnovamento della grafica e della presentazione dei contenuti testuali e multimediali, in modo da "accompagnare" il turista in tutte le fasi della propria vacanza romana, fin dalla fase di elaborazione del viaggio. Il contestuale inserimento di servizi a pagamento, che faciliteranno ed arricchiranno di esperienze indimenticabili il soggiorno romano di ogni turista, porterà quindi alla nascita di un nuovo grande portale web del turismo di Roma, in linea con quelli delle principali capitali mondiali.

Il prossimo contratto di servizio vedrà quindi una razionalizzazione dei servizi erogati da Zètema, con un minor numero di punti informativi fisici ma con un'offerta di servizi ampliata e più capillare. Allo stesso modo verrà razionalizzato, negli orari e nei servizi offerti, il call center turistico-culturale 060608.

## **PROGETTAZIONE, CONSERVAZIONE E CATALOGAZIONE**

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

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

Nel 2017 viene ulteriormente potenziato e strutturato il servizio di **Manutenzione**, inserito nell'Area Progettazione già nel 2016, con l'introduzione di modalità operative che migliorano la programmazione e i tempi di esecuzione degli interventi.

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

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

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

Il Settore **Documentazione e Catalogazione** svolge una serie di attività finalizzate alla tutela, all'approfondimento e alla diffusione delle informazioni relative al patrimonio storico/artistico/archeologico e alle emergenze monumentali e architettoniche di Roma Capitale. L'obiettivo è l'integrazione tra i dati scientifici raccolti in relazione al patrimonio della Sovrintendenza e il supporto tecnico-scientifico per la creazione e la gestione di archivi e banche



dati nei quali organizzare schede scientifiche e multimediali (foto, video, ecc) per garantirne una più capillare e organica fruibilità anche pubblica e sul web.

### **RISORSE UMANE**

Anche per il 2016 Zètema rispetta i parametri previsti per gli EE.LL. dal D.L. 95/2012 convertito dalla L. 7 agosto 2012, n. 135.

Il consuntivo 2016 evidenzia un costo totale del personale di € 30.676.947, con una diminuzione di 381.965 euro rispetto al costo sostenuto nel 2015.

Al 31.12.2016 il personale in forza è di 867 a tempo indeterminato. Non sono presenti dipendenti a tempo determinato.

Alla luce delle restrizioni previste dalla “spending review” e delle indicazioni di Roma Capitale, l’Azienda non intende procedere ad un piano delle assunzioni per il 2017, salvo il ricorso alla procedura di mobilità infragruppo, sulla quale è in corso una verifica con Roma Capitale sulla base del nuovo quadro normativo (art. 25 D. Lgs. N. 175/2016 ).

Dovrà essere, inoltre, verificato con Roma Capitale la possibilità di attivare rapporti a tempo determinato per garantire le sostituzioni di assenze lunghe nei casi di maternità, aspettative e infortuni soprattutto nei servizi al pubblico quali musei, biblioteche, etc.

Tali sostituzioni non comporterebbero incrementi di costo.

Per quanto riguarda la formazione nel 2016, oltre a diversi corsi specialistici, l’Azienda si è impegnata nel completamento della formazione obbligatoria sulla sicurezza per i preposti e per il primo soccorso. Per il 2017 si proseguirà la formazione ex novo di neo nominati alle squadre, l’aggiornamento di sicurezza base per tutti i dipendenti e aggiornamento per i preposti.

### **ORGANISMO DI VIGILANZA**

Il Modello Organizzativo di Zètema prevede tre componenti dell’O.d.V., di cui 2 esterni (dei quali uno nominato Presidente) ed un membro interno alla Società, individuato nel Responsabile della funzione aziendale di Internal Audit. L’Organismo di Vigilanza nominato nel 2013, in data 1 febbraio 2016, è stato riconfermato dal CDA fino ad approvazione del bilancio 2016.

### **INTERNAL AUDIT**

Zètema, fin dall’inizio della sua attività operativa, si è dotata di procedure amministrative, di gestione del personale e di organizzazione generale tali da poter esercitare il controllo sulle attività che possano generare rischi di varia natura.

L’obiettivo del sistema è quello di verificare l’adeguatezza e l’efficacia del sistema di controllo interno della società in quei settori riconosciuti ad alto rischio operativo e di controllo dell’organizzazione.

Al cap. 12 si relazionano le attività di monitoraggio svolte nel 2016 e riguardanti: Policy IT, Gestione della cassa e movimentazione contanti, Area Conservazione, Progetto Roma Pass, Sistemi di sicurezza sui luoghi di lavoro e Servizio di custodia all’interno dei Musei Civici.

Nel corso del 2017 si procederà alla verifica e al controllo, in sinergia con l’Organismo di Vigilanza, sulla corretta attuazione delle disposizioni in materia di anticorruzione e trasparenza.

Il sistema di monitoraggio dovrà verificare, attraverso azioni di follow up, il riscontro dei rilievi evidenziati e delle soluzioni suggerite relativamente ai settori già sottoposti all’attività di internal audit, con particolare attenzione all’Area Legale ed Acquisti, Amministrazione e Finanza e Personale. Il Piano di Audit dovrà prevedere anche un intervento specifico sull’Area progettazione.

L'Internal Audit dovrà completare, in sinergia con l'Organismo di Vigilanza, l'attività di verifica con le funzioni organizzative non valutate nel corso del 2016, alla luce della revisione ed aggiornamento del Modello Organizzativo.

### ***BUDGET***

Il Budget 2017 è formulato sulla base della continuità delle attività aziendali esposte, in particolare alla luce dei risultati del 2016 e del Contratto di affidamento di servizi trimestrale (gennaio-marzo 2017).

## **2 Budget**

Il Budget 2017 evidenzia un utile di € 87.500.

### **2.1 Risultati 2016**

La previsione di Consuntivo 2016 chiude con un utile di € 62.729.

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 dal 2014, la riduzione dell'impegno economico dell'Amministrazione capitolina. Il perseguimento degli obiettivi di contenimento e riqualificazione della spesa per il 2015 ed il 2016, ha tenuto conto della salvaguardia degli attuali livelli occupazionali e della garanzia della continuità del servizio e dell'apertura degli spazi assegnati.

L'elemento più evidente della gestione 2016 rispetto al 2015 è la riduzione complessiva dei ricavi dovuta prevalentemente alla diminuzione dei finanziamenti per specifiche attività ed in particolare per gli eventi. L'incremento degli altri ricavi, invece, è relativo alla maggiorazione della quota trasporti prevista nella tariffa della Roma Pass, a cui corrisponde una analoga maggiorazione dei costi per materiali.

In conseguenza di ciò, così da mantenere l'equilibrio economico della gestione, anche i costi sono diminuiti ripartendosi su quasi tutte le voci di spesa. In particolare le voci delle Spese per Servizi (da € 14.276.492 del 2015 ad € 12.670.448 del 2016) e del Personale (da € 31.058.912 del 2015 ad € 30.676.947 del 2016) con particolare riguardo al contenimento della componente del lavoro a tempo determinato, e delle cessazioni di rapporto a tempo indeterminato intervenute nell'esercizio.

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

**Situazione al 31 dicembre 2016**

<b>STATO PATRIMONIALE: ATTIVO</b>		<b>Situazione dicembre 2016</b>	<b>Bilancio 2015</b>	<b>variaz.</b>
<b>A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI</b>		0	0	0
<b>B) IMMOBILIZZAZIONI</b>				
I. Immateriali				
1) Costi di impianto ed ampliamento		0	0	0
4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili		75.833	159.162	-83.329
5) Avviamento		5.382	6.055	-673
7) Altre immobilizzazioni		876.463	1.979.397	-1.102.934
Totale immobilizzazioni immateriali		957.678	2.144.614	-1.186.936
II. Materiali				
2) Impianti e macchinari		56.258	117.366	-61.108
4) Altri beni		1.640.187	2.090.505	-450.318
Totale immobilizzazioni materiali		1.696.445	2.207.871	-511.426
III. Finanziarie				
1) Partecipazioni:				
2) Crediti				
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI</b>		<b>2.654.123</b>	<b>4.352.485</b>	<b>-1.698.362</b>
<b>C) ATTIVO CIRCOLANTE</b>				
I. Rimanenze		821.938	1.194.780	-372.842
II. Crediti				
	<i>Entro 12 mesi</i>	<i>Oltre 12 mesi</i>		
1) Verso clienti		3.691.758	0	3.691.758
4) Verso controllante		9.097.195	0	9.097.195
4 - bis) Crediti tributari		1.127.829	0	1.127.829
5) Verso altri		315.134	44.766	359.900
<b>Totale Crediti</b>		<b>14.276.682</b>	<b>12.218.621</b>	<b>2.058.061</b>
III. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni		0	0	0
IV. Disponibilità liquide				
1) Depositi bancari e postali		716.766	149.770	566.996
2) Denaro e valori in cassa		537.104	592.903	-55.799
Totale disponibilita' liquide		1.253.870	742.673	511.197
<b>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE</b>		<b>16.352.490</b>	<b>14.156.074</b>	<b>2.196.416</b>
<b>D) RATEI E RISCONTI ATTIVI</b>				
1. Ratei attivi		0	0	0
2. Risconti attivi		2.419.902	1.581.475	838.427
<b>TOTALE RATEI E RISCONTI ATTIVI</b>		<b>2.419.902</b>	<b>1.581.475</b>	<b>838.427</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>		<b>21.426.515</b>	<b>20.090.034</b>	<b>1.336.481</b>

**STATO PATRIMONIALE: PASSIVO****A) PATRIMONIO NETTO**

- I. Capitale sociale
- IV. Riserva legale
- VIII. Utili o Perdite esercizi precedenti a nuovo  
Riserva per esposizione dati in euro
- IX. Utile (perdita) d'esercizio

**TOTALE PATRIMONIO NETTO****B) FONDI PER RISCHI ED ONERI****C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO****D) DEBITI**

- 04) Debiti verso banche
- 07) Debiti verso fornitori
- 08) Debiti verso controllante
- 12) Debiti tributari
- 13) Debiti verso enti previdenziali
- 14) Debiti diversi

**TOTALE DEBITI****E) RATEI E RISCONTI PASSIVI**

- 1) Ratei passivi
- 2) Risconti passivi

**TOTALE RATEI E RISCONTI PASSIVI****TOTALE PASSIVO**

		Situazione dicembre 2016	Bilancio 2015	variaz.
		2.822.250	2.822.250	0
		106.876	102.792	4.084
		131.062	1.131.061	-999.999
		0	2	-2
		62.729	81.687	-18.958
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>		<b>3.122.917</b>	<b>4.137.792</b>	<b>-1.014.875</b>
<b>B) FONDI PER RISCHI ED ONERI</b>		<b>0</b>	<b>101.605</b>	<b>-101.605</b>
<b>C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO</b>		<b>2.705.491</b>	<b>2.831.241</b>	<b>- 125.750</b>
<b>D) DEBITI</b>				
	<i>Entro 12 mesi</i>	<i>Oltre 12 mesi</i>		
04) Debiti verso banche	0	0	0	458.033
07) Debiti verso fornitori	7.151.906	0	7.151.906	6.929.498
08) Debiti verso controllante	1.557.564	0	1.557.564	401.846
12) Debiti tributari	795.482	0	795.482	815.241
13) Debiti verso enti previdenziali	1.355.475	0	1.355.475	1.410.585
14) Debiti diversi	3.846.283	0	3.846.283	2.786.410
<b>TOTALE DEBITI</b>		<b>14.706.710</b>	<b>12.801.613</b>	<b>1.905.097</b>
<b>E) RATEI E RISCONTI PASSIVI</b>				
1) Ratei passivi				0
2) Risconti passivi			891.397	217.783
<b>TOTALE RATEI E RISCONTI PASSIVI</b>		<b>891.397</b>	<b>217.783</b>	<b>673.614</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>		<b>21.426.515</b>	<b>20.090.034</b>	<b>1.438.086</b>

**CONTO ECONOMICO****A) VALORE DELLA PRODUZIONE**

- 1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni
- 4) Incremento immobilizzazioni per lavori interni
- 5) Altri ricavi

**TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE****B) COSTI DELLA PRODUZIONE**

- 6) Materiali di consumo
- 7) Per servizi
- 8) Per godimento di beni di terzi
- 9) Spese per il personale dipendente
  - a) retribuzioni
  - b) contributi
  - c) quota tfr
  - d) altri costi del personale
- Totale spese del personale**
- 10) Ammortamenti e svalutazioni
  - Ammortamento delle immobilizzazioni
    - a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali
    - b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali
    - d) Svalutazione dei crediti nell'attivo circolante

**Totale Ammortamenti e svalutazioni**

- 11) Variazione delle rimanenze
- 12) Accantonamenti per rischi su crediti e altri
- 13) Altri accantonamenti
- 14) Oneri diversi di gestione

**TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE****DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE****C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI**

- 16) Altri proventi finanziari:
  - a) altri da altri soggetti
- 17) Interessi e altri oneri finanziari

**TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI****D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE****E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI**

- 20) Proventi straordinari
- 21) Oneri straordinari

**TOTALE PROVENTI E ONERI STRAORDINARI****RISULTATO DEL PERIODO PRIMA DELLE IMPOSTE**

Ires

Irap

- 22-a) Imposte sul reddito di esercizio

**23) UTILE O PERDITA DEL PERIODO**

	Situazione dicembre 2016	Bilancio 2015	variaz.
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	50.693.308	52.778.049	-2.084.741
4) Incremento immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0
5) Altri ricavi	6.107.549	5.340.248	767.301
<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>56.800.857</b>	<b>58.118.297</b>	<b>-1.317.440</b>
6) Materiali di consumo	7.767.279	6.754.386	1.012.893
7) Per servizi	12.670.448	14.276.492	-1.606.044
8) Per godimento di beni di terzi	676.712	866.015	-189.303
9) Spese per il personale dipendente			
a) retribuzioni	22.325.883	22.729.407	-403.524
b) contributi	6.875.897	6.915.357	-39.460
c) quota tfr	1.459.444	1.403.512	55.932
d) altri costi del personale	15.723	10.636	5.087
<b>Totale spese del personale</b>	<b>30.676.947</b>	<b>31.058.912</b>	<b>-381.965</b>
10) Ammortamenti e svalutazioni			
Ammortamento delle immobilizzazioni			
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	1.430.613	1.298.015	132.598
b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	756.475	796.580	-40.105
d) Svalutazione dei crediti nell'attivo circolante	0	0	0
<b>Totale Ammortamenti e svalutazioni</b>	<b>2.187.088</b>	<b>2.094.595</b>	<b>92.493</b>
11) Variazione delle rimanenze	372.842	18.052	354.790
12) Accantonamenti per rischi su crediti e altri	200.000	262.929	-62.929
13) Altri accantonamenti	89.292	0	89.292
14) Oneri diversi di gestione	1.610.043	1.938.062	-328.019
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>56.250.651</b>	<b>57.269.443</b>	<b>-1.018.792</b>
<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>550.206</b>	<b>848.854</b>	<b>-298.648</b>
16) Altri proventi finanziari:			
a) altri da altri soggetti	180	1.092	-912
17) Interessi e altri oneri finanziari	-227.657	-422.962	195.305
<b>TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>-227.477</b>	<b>-421.870</b>	<b>194.393</b>
<b>D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
20) Proventi straordinari	0	2	-2
21) Oneri straordinari	0	-58.985	58.985
<b>TOTALE PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>	<b>0</b>	<b>-58.983</b>	<b>58.983</b>
<b>RISULTATO DEL PERIODO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>322.729</b>	<b>368.001</b>	<b>-45.272</b>
Ires	-150.000	-151.862	1.862
Irap	-110.000	-134.452	24.452
22-a) Imposte sul reddito di esercizio	-260.000	-286.314	26.314
<b>23) UTILE O PERDITA DEL PERIODO</b>	<b>62.729</b>	<b>81.687</b>	<b>-18.958</b>

## **Premessa al budget 2017**

La formulazione del Preventivo economico del 2017 ha come riferimento il Contratto di affidamento di Servizi per il periodo 1 gennaio – 31 marzo 2017 e la proiezione degli stessi riferimenti per il periodo dal 1 aprile al 31 dicembre 2017, per il quale è in corso di definizione la formalizzazione contrattuale.

Con la Deliberazione 126 del 27/12/2016 sono previste variazioni che riguarderanno in particolare il Sistema dei Teatri ed il Macro, con rilevanti effetti sui volumi di costi e ricavi al momento non quantificabili poiché sono ancora da definire tempi e modalità dei passaggi delle attività e dei servizi agli altri enti di Roma Capitale.

Va comunque considerato che, come concordato con Roma Capitale, le riduzioni dei servizi sopra indicati comporteranno l'automatica riduzione dei collegati costi esternalizzati (quali pulizie, manutenzioni, etc.) ed una riorganizzazione delle risorse umane impegnate con soluzioni da individuare ma che, ad ogni modo, non potranno comportare aggravii di costi a carico di Zètema.

Sarà, inoltre, necessario accompagnare queste riduzioni di servizi, per la quota di funzionamento e copertura di spese generali prevista dal Contratto, con processi di contemporanea riduzione di alcuni costi generali (peraltro già individuabili nella riduzione degli oneri finanziari e della quota di iva indetraibile) e, se necessario, con ulteriori misure di contenimento, oltre a quanto già operato negli ultimi esercizi, che garantiscano l'equilibrio economico della Società.

Di seguito si riportano il budget 2017, comparato con il Bilancio preconsuntivo 2016, ed il rendiconto finanziario previsionale per il 2017.

**Budget 2017**

<b>STATO PATRIMONIALE: ATTIVO</b>		<b>Budget 2017</b>	<b>Situazione dicembre 2016</b>	<b>variaz.</b>
<b>A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI</b>		0	0	0
<b>B) IMMOBILIZZAZIONI</b>				
I. Immateriali				
Totale immobilizzazioni immateriali		607.678	957.678	-350.000
II. Materiali				
Totale immobilizzazioni materiali		1.246.445	1.696.445	-450.000
III. Finanziarie				
1) Partecipazioni:				
2) Crediti				
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI</b>		<b>1.854.123</b>	<b>2.654.123</b>	<b>-800.000</b>
<b>C) ATTIVO CIRCOLANTE</b>				
I. Rimanenze		621.938	821.938	-200.000
II. Crediti				
	<i>Entro 12 mesi</i>			
	<i>Oltre 12 mesi</i>			
1) Verso clienti	3.500.000	0	3.500.000	-191.758
4) Verso controllante	8.000.000	0	8.000.000	-1.097.195
4 - bis) Crediti tributari	403.000	0	403.000	-724.829
5) Verso altri	315.000	45.000	360.000	100
<b>Totale Crediti</b>		<b>12.263.000</b>	<b>14.276.682</b>	<b>-2.013.682</b>
III. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni		0	0	0
IV. Disponibilità liquide				
1) Depositi bancari e postali		900.000	716.766	183.234
2) Denaro e valori in cassa		550.000	537.104	12.896
Totale disponibilita' liquide		1.450.000	1.253.870	196.130
<b>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE</b>		<b>14.334.938</b>	<b>16.352.490</b>	<b>-2.017.552</b>
<b>D) RATEI E RISCONTI ATTIVI</b>				
1. Ratei attivi		0	0	0
2. Risconti attivi		2.400.000	2.419.902	-19.902
<b>TOTALE RATEI E RISCONTI ATTIVI</b>		<b>2.400.000</b>	<b>2.419.902</b>	<b>-19.902</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>		<b>18.589.061</b>	<b>21.426.515</b>	<b>-2.837.454</b>



**STATO PATRIMONIALE: PASSIVO****A) PATRIMONIO NETTO**

- I. Capitale sociale
- IV. Riserva legale
- VIII. Utili o Perdite esercizi precedenti a nuovo  
Riserva per esposizione dati in euro
- IX. Utile (perdita) d'esercizio

**TOTALE PATRIMONIO NETTO****B) FONDI PER RISCHI ED ONERI****C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO****D) DEBITI**

- 04) Debiti verso banche
- 07) Debiti verso fornitori
- 08) Debiti verso controllante
- 12) Debiti tributari
- 13) Debiti verso enti previdenziali
- 14) Debiti diversi

<i>Entro 12 mesi</i>	<i>Oltre 12 mesi</i>
0	0
6.000.000	0
600.000	0
800.000	0
1.350.000	0
3.128.644	0

**TOTALE DEBITI****E) RATEI E RISCONTI PASSIVI**

- 1) Ratei passivi
- 2) Risconti passivi

**TOTALE RATEI E RISCONTI PASSIVI****TOTALE PASSIVO**

<b>Budget 2017</b>	<b>Situazione dicembre 2016</b>	<b>variaz.</b>
2.822.250	2.822.250	0
106.876	106.876	0
193.791	131.062	62.729
0	0	0
87.500	62.729	24.771
<b>3.210.417</b>	<b>3.122.917</b>	<b>87.500</b>
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>2.600.000</b>	<b>2.705.491</b>	<b>- 105.491</b>
0	0	0
6.000.000	7.151.906	-1.151.906
600.000	1.557.564	-957.564
800.000	795.482	4.518
1.350.000	1.355.475	-5.475
3.128.644	3.846.283	-717.639
<b>11.878.644</b>	<b>14.706.710</b>	<b>-2.828.066</b>
900.000	891.397	8.603
<b>900.000</b>	<b>891.397</b>	<b>8.603</b>
<b>18.589.061</b>	<b>21.426.515</b>	<b>-2.837.454</b>

**CONTO ECONOMICO****A) VALORE DELLA PRODUZIONE**

- 1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni
- 4) Incremento immobilizzazioni per lavori interni
- 5) Altri ricavi

**TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE****B) COSTI DELLA PRODUZIONE**

- 6) Materiali di consumo
- 7) Per servizi
- 8) Per godimento di beni di terzi
- 9) Spese per il personale dipendente
  - a) retribuzioni
  - b) contributi
  - c) quota tfr
  - d) altri costi del personale
- Totale spese del personale**
- 10) Ammortamenti e svalutazioni
  - Ammortamento delle immobilizzazioni
    - a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali
    - b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali
    - d) Svalutazione dei crediti nell'attivo circolante
- Totale Ammortamenti e svalutazioni**

- 11) Variazione delle rimanenze
- 12) Accantonamenti per rischi su crediti e altri
- 13) Altri accantonamenti
- 14) Oneri diversi di gestione

**TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE****DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE****C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI**

- 16) Altri proventi finanziari:
  - a) altri da altri soggetti
- 17) Interessi e altri oneri finanziari

**TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI****D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE****E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI**

- 20) Proventi straordinari
- 21) Oneri straordinari

**TOTALE PROVENTI E ONERI STRAORDINARI****RISULTATO DEL PERIODO PRIMA DELLE IMPOSTE**

Ires

Irap

- 22-a) Imposte sul reddito di esercizio

**23) UTILE O PERDITA DEL PERIODO**

	<b>Budget 2017</b>	<b>Situazione dicembre 2016</b>	<b>variaz.</b>
	49.652.000	50.693.308	-1.041.308
	0	0	0
	6.480.000	6.107.549	372.451
<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>56.132.000</b>	<b>56.800.857</b>	<b>-668.857</b>
	8.077.000	7.767.279	309.721
	12.920.000	12.670.448	249.552
	678.000	676.712	1.288
	22.460.000	22.325.883	134.117
	6.910.000	6.875.897	34.103
	1.465.000	1.459.444	5.556
	15.000	15.723	-723
<b>Totale spese del personale</b>	<b>30.850.000</b>	<b>30.676.947</b>	<b>173.053</b>
	1.000.000	1.430.613	-430.613
	800.000	756.475	43.525
	0	0	0
<b>Totale Ammortamenti e svalutazioni</b>	<b>1.800.000</b>	<b>2.187.088</b>	<b>-387.088</b>
	200.000	372.842	-172.842
	150.000	200.000	-50.000
	0	89.292	-89.292
	890.000	1.610.043	-720.043
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>55.565.000</b>	<b>56.250.651</b>	<b>-685.651</b>
<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>567.000</b>	<b>550.206</b>	<b>16.794</b>
	500	180	320
	-195.000	-227.657	32.657
<b>TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>-194.500</b>	<b>-227.477</b>	<b>32.977</b>
<b>D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	0	0	0
	0	0	0
<b>TOTALE PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RISULTATO DEL PERIODO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>372.500</b>	<b>322.729</b>	<b>49.771</b>
	-170.000	-150.000	-20.000
	-115.000	-110.000	-5.000
	-285.000	-260.000	-25.000
<b>23) UTILE O PERDITA DEL PERIODO</b>	<b>87.500</b>	<b>62.729</b>	<b>24.771</b>

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

	2017	2016
<b>A. Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale (metodo indiretto)</b>		
<b>Utile (perdita) dell'esercizio</b>	<b>87.500</b>	<b>62.729</b>
Imposte sul reddito	285.000	260.000
Interessi passivi/(interessi attivi)	195.000	227.477
(Dividendi)		
(Plusvalenze)/minusvalenze derivanti dalla cessione di attività	-	-
<b>1.Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione</b>	<b>567.500</b>	<b>550.206</b>
<i>Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto</i>		
Accantonamenti ai fondi	-	-
Variazione netta del Fondo TFR	(105.491)	(125.750)
Ammortamenti delle immobilizzazioni	1.800.000	2.187.088
Svalutazioni per perdite durevoli di valore		
Altre rettifiche per elementi non monetari		
<b>2.Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn</b>	<b>1.694.509</b>	<b>2.061.338</b>
<i>Variazioni del capitale circolante netto</i>		
Decremento/(incremento) delle rimanenze	200.000	372.842
Decremento/(incremento) dei crediti vs clienti	1.288.953	(2.581.705)
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori	(1.151.906)	222.408
Decremento/(incremento) ratei e risconti attivi	19.902	(838.427)
Incremento/(decremento) ratei e risconti passivi	8.603	673.614
Altre variazioni del capitale circolante netto	(951.431)	2.664.366
<b>3.Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn</b>	<b>(585.879)</b>	<b>513.098</b>
<i>Altre rettifiche</i>		
Interessi incassati/(pagati)	(195.000)	(227.477)
(Imposte sul reddito pagate)	(285.000)	(260.000)
Dividendi incassati		
(Utilizzo dei fondi)		(101.605)
<b>4.Flusso finanziario dopo le altre rettifiche</b>	<b>(480.000)</b>	<b>(589.082)</b>
<b>Flusso finanziario della gestione reddituale (A)</b>	<b>1.196.130</b>	<b>2.535.560</b>
<b>B.Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento</b>		
<i>Immobilizzazioni materiali</i>	<b>(350.000)</b>	<b>(245.049)</b>
(Investimenti)	(350.000)	(245.049)
Prezzo di realizzo disinvestimenti	-	-
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>	<b>(650.000)</b>	<b>(243.677)</b>
(Investimenti)	(650.000)	(243.677)
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>	-	-
<i>Attività finanziarie non immobilizzate</i>		
<i>Acquisizione o cessione di società controllate o di rami d'azienda al netto delle disponibilità liquide</i>		
<b>Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)</b>	<b>(1.000.000)</b>	<b>(488.726)</b>
<b>C.Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento</b>		
<i>Mezzi di terzi</i>		
Incremento (decremento) debiti a breve verso banche	-	(458.033)
Accensione finanziamenti	-	-
Rimborso finanziamenti	-	-
<i>Mezzi propri</i>		
Aumento di capitale a pagamento	-	-
Dividendi (e acconti su dividendi) pagati	-	(1.077.604)
<b>Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)</b>	<b>-</b>	<b>(1.535.637)</b>
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)	196.130	511.197
<b>Disponibilità liquide al 1° gennaio</b>	<b>1.253.870</b>	<b>742.673</b>
<b>Disponibilità liquide al 31 dicembre</b>	<b>1.450.000</b>	<b>1.253.870</b>

## Fatturato

Il **Valore della produzione** di €/mln 56,1, che comprende i *Ricavi delle vendite e delle prestazioni* (€/mil 49,7) e la voce *Altri ricavi* (€/mil 6,5), considera le riduzioni e le revisioni apportate al Contratto di affidamento di servizi.

La diminuzione dei *Ricavi* è pari ad €/mln 0,7.

Il fatturato complessivo, ovvero la voce *Ricavi delle vendite e delle prestazioni*, del 2017 ammonta a poco più meno di 50 milioni di euro, con una diminuzione attesa del 2 % rispetto al Preconsuntivo del 2016.

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

Come già rilevato in altre relazioni Roma Capitale ha sempre più spesso affidato a Zètema il ruolo di gestore della tesoreria e delle attività di *fund raising* delle singole iniziative, senza che questo comportasse significativi margini attivi di natura economica; la riduzione dei volumi di attività iniziata nel 2013 è proseguita in modo significativo anche negli anni successivi ed una ulteriore contrazione, come evidenziato, è da prevedersi nel 2017.

La previsione 2017 del **Contratto di affidamento di servizi con Roma Capitale**, sia per il periodo già contrattualizzato (1 gennaio – 31 marzo) sia per la proiezione dei termini contrattualizzati per il residuo periodo dell'anno, 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 24 milioni di euro, comprensivo di circa 4,2 milioni di euro per il fatturato delle librerie e degli altri servizi aggiuntivi (didattica, manutenzioni, attività promozionali, il progetto "l'Ara com'era" , il progetto per il Circo Massimo, etc.);
- **Servizi alla Sovrintendenza** per la catalogazione, la progettazione e le attività di conservazione per un importo complessivo di 6,2 milioni di euro, di cui 0,1 milioni di euro circa di contratti aggiuntivi per la progettazione;
- le **Mostre**, per le quali si prevede un volume di attività di circa 3,8 milioni di euro derivante in via prevalente da biglietteria e dalla prosecuzione del progetto di valorizzazione dei Fori Imperiali con la conferma sia dell'allestimento multimediale realizzato nel Foro di Augusto che quello realizzato nel Foro di Cesare;

### ➤ **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**, che per il 2017 prevede un importo complessivo di circa 4,5 milioni e comprende anche il call center e le altre attività

previste con il Dipartimento per il Turismo, oltre ad € 0,3 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 2017 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 3,2 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, per la parte che regola i rapporti con il Dipartimento, prevede la gestione delle prestazioni strumentali nel:

- settore degli **Eventi**, per tutte le attività di supporto al Dipartimento, che comprendono anche la gestione di alcuni siti quali il Globe, la Casa della Memoria, il Sistema dei Teatri, la Casa delle Letterature e l'organizzazione di eventi quali il Festival delle Letterature, con una previsione di fatturato complessivo di circa 3,7 milioni di euro;

➤ **Dipartimento Servizi Educativi e Scolastici:**

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 Informagiovani, sulla base di un volume di ricavi per il 2017 pari a circa 0,76 milioni di euro, registra una riduzione del corrispettivo rispetto all'anno precedente conseguenza della riduzione del servizio a seguito della cessazione del rapporto di 1 unità;

➤ **Dipartimento Comunicazione**

Il contratto 2016 prevedeva la gestione di attività e servizi a supporto del Dipartimento comunicazione per un valore di circa 0,2 milioni di euro. Per l'anno 2017 non è stato previsto lo svolgimento di servizi;

➤ **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 2017 pari ad circa 0,1 milioni di euro;

➤ **Istituzione Biblioteche:**

il contratto con l'**Istituzione biblioteche**, sulla base di un volume di ricavi per il 2017 pari a circa 3,9 milioni di euro, registra un diminuzione rispetto al 2016 a seguito delle dimissioni di 2 unità di personale dedicato;

- tra le **altre attività**, pari a circa 0,4 milioni di euro, sono considerate le attività delle Ludoteche della Casina di Raffaello e di Technotown.

Ricavi da Contratto di servizio			
Controparte	Importo netto	Durata	Tipologia di servizio
Sovraintendenza Capitolina	26.932.331	2017	Contratto di affidamento di Servizi 1.1- 31.3.2017 e proiezione per il periodo 1.4 - 31.12.2017
Dipartimento Turismo	2.684.030	2017	
Dipartimento Attività Culturali	2.361.890	2017	
Dipartimento Servizi Educativi e Scolastici	740.650	2017	
Dipartimento Comunicazione	-	2017	
Gabinetto del Commissario Straordinario	118.377	2017	
Istituzione Sistema Biblioteche	3.954.339	2017	Contratto 1.4.2015 - 31.12.2017
<b>Totale complessivo</b>	<b>36.791.617</b>		

Gli importi riportati sono al netto di iva.

## Costi

In linea generale le variazioni delle previsioni di costi, rispetto al 2016, 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 dell'esercizio precedente, 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 2017, quindi, sulla base della **pianta organica effettiva**, si prevede una ulteriore contrazione del costo del personale di circa € 50.000 rispetto al 2016, da ricondursi in via principale alla esclusione di contratti a tempo determinato, ad oggi non più attivi, ed alla considerazione delle cessazioni di rapporto già avvenute nel 2016 e la previsione di ulteriori cessazioni del 2017. Si è tenuto altresì conto dell'introduzione, nel corso del 2016, dell'aggiornamento della parte economica del CCNL di Federculture e dell'introduzione dell'art. 64 ter; nel 2015 si era già proceduto ad accantonare, come previsto, l'indennità di vacanza contrattuale per complessivi € 650.000 circa, mentre dal 1/07/2017 è prevista una ulteriore integrazione (pari al 1,5%) della parte tabellare della retribuzione e la quota del citato art.64 ter per il 2017; è stata altresì considerata anche la revisione del Contratto nazionale dei Dirigenti a partire dal 01 gennaio 2017.

Tuttavia per la determinazione del costo complessivo annuale del personale si è considerata la definizione della procedura di mobilità infragruppo, di cui all'art.25 D.Lgs. 175/2016, per **l'integrazione della pianta organica** di 10 unità destinate ai servizi di assistenza in sala presso il Sistema dei Musei Civici.

	2016	2017	differenza
Pianta organica effettiva	30.676.947	30.625.000	- 51.947
Pianta organica integrata	30.676.947	30.850.000	173.053

E' in corso la valutazione delle implicazioni derivanti dal trasferimento della gestione delle attività del Macro e del conseguente trasferimento del personale dedicato, ovvero di misure alternative che possono determinare la definizione dell'integrazione della pianta organica come sopra indicato, determinando i possibili e conseguenti effetti sui volumi dei corrispettivi previsti dal Contratto.

Peraltro i vincoli posti dalle norme sulla *spending review* ci obbligano a limitare tutte le forme di lavoro flessibile come il lavoro accessorio o i contratti a progetto. 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 nel 2015 ed anche nel 2016. 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 2016 sarà pari a circa € 240.000.

Tipologia lavoro / servizio	2009	Limite % su 2009	Limiti di contenimento	Consuntivo 2016	Previsione 2017
<b>forme di lavoro flessibile</b>	<b>3.860.373,59</b>	50%	1.930.186,80	<b>1.047.614,00</b>	<b>780.000,00</b>
tempi determinati	2.187.788,00			284.250,00	-
copro	862.505,48			-	-
lavoro accessorio	417.368,29			729.040,00	730.000,00
altre collaborazioni	392.711,82			34.324,00	50.000,00

Tipologia lavoro / servizio	Limiti di spesa	Spesa cessazioni 2016	Limite Spesa 2017
Tempo indeterminato	60% della spesa del personale cessato nell'anno precedente	€ 396.036,00	€ 237.621,60

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 rimane sostanzialmente invariato rispetto al 2016 avendo portato a regime i progetti di internalizzazione, di alcuni servizi forniti da terzi e la diminuzione di utilizzo di collaborazioni esterne per funzioni che vengono attualmente svolte da dipendenti della società e per la riduzione delle forme di lavoro flessibile sopra descritto. Inoltre sono state adottate ulteriori misure di contenimento per utenze e servizi di carattere generale (pulizie, vigilanza, etc.).

Per le spese per "*godimento di beni di terzi*" gli importi non prevedono variazioni sostanziali rispetto a quelli del 2016, che pure tengono conto dell'avvenuta rinegoziazione dei principali contratti di locazione delle sedi operative della Società, con una riduzione di circa € 90.000 rispetto ai valori 2014; è da considerare anche la previsione di un contenuto ricorso a locazioni strumentali temporanee per mostre ed eventi.

In continuità con le misure di razionalizzazione della gestione del magazzino delle librerie si prevedono, nel corso del 2017, azioni promozionali per lo smobilizzo della parte più datata delle rimanenze con una previsione di variazioni anche consistenti delle giacenze alla conclusione dell'esercizio.

Negli "*altri oneri di gestione*" si prevede la consistente riduzione della quota di iva indetraibile in conseguenza delle modifiche apportate al regime di contabilizzazione dell'Iva; come comunicato ai competenti Uffici di Roma Capitale, infatti, alla conclusione delle attività di accertamento in materia di Iva avvenuta nel corso del 2016, ed alle conseguenti azioni di definizione e regolarizzazione delle operazioni dei periodi successivi, si è delineata una più chiara distinzioni tra attività per le quali è applicabile l'esenzione da Iva ex c.1 n.22 dell'art.10 DPR 633/72 e tutte le altre attività; di conseguenza dal 2017 si è operata una coerente separazione, come previsto dall'art.36 del DPR 633/72, anche nel regime di contabilizzazione ai fini della determinazione dell'imposta.

Per le residue voci non si prevedono scostamenti di rilievo.

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

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

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

## 2.2 Componenti straordinarie

Non sono, al momento, previste componenti straordinarie di particolare rilievo. Ad ogni modo dal 2016 la normativa relativa al bilancio d'esercizio non prevede più la sezione relativa alle componenti straordinarie.

### Investimenti

Il 2017 prevede investimenti quantificabili in € 0,65 milioni per le *immobilizzazioni immateriali* per rinnovi delle licenze del software di sistema, per le integrazioni ed i rinnovi dei siti web, in particolare per il Sistema dei Musei Civici, per l'avvio del progetto di protocollo digitale e di gestione documentale digitale integrato e per altri lavori sui siti in gestione (necessari al mantenimento del sistema informatico della Società in efficienza e in piena regolarità in materia di utilizzo di licenze) e per la realizzazione del progetto multimediale relativo al Circo Massimo; ed in ulteriori € 0,35 milioni circa per le *immobilizzazioni materiali* individuabili in particolare in attrezzature informatiche, investimenti necessari al mantenimento in efficienza degli impianti e delle strutture esistenti ed in sostanza riconducibili alla gestione ordinaria. Parte di questi investimenti erano stati inizialmente programmati nel 2016 ma sono slittati, anche per i tempi necessari alle procedure di gara, nel 2017.

Considerando la realizzazione di questi investimenti si determina una quota complessiva di ammortamento pari ad € 1.800.000 circa, con una riduzione di € 400.000 circa rispetto al 2016.

Investimenti	2014		2015		2016		2017	
	Prev.	Cons	Prev.	Cons	Prev.	Cons	Prev.	Cons
Immateriali	1.200.000	1.195.359	1.700.000	1.014.312	515.000	243.677	650.000	-
Materiali	180.000	453.000	120.000	519.385	510.000	245.049	350.000	-
Totale	1.380.000	1.648.359	1.820.000	1.533.697	1.025.000	488.726	1.000.000	-

## 2.3 Previsione finanziaria

Nel 2016 si è mantenuta la previsione di una rilevante riduzione di fabbisogno di esposizione verso il sistema bancario.

Come detto in altre parti della presente relazione, Roma Capitale, 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, 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, consentendo, quindi, una drastica riduzione dell'indebitamento bancario e la conseguente contrazione degli oneri finanziari.



Linee di credito attive al 31/12/2016					
BANCA	SCOPERTO DI C/C	ANTICIPI SU FATTURE	Oneri 2016	Garanzie	Scadenza
Unicredit Spa	1.000.000,00	0,00	52.051,00	nessuna	a revoca
BNL Gruppo Paribas	2.000.000,00	2.000.000,00	30.454,00	nessuna	a revoca
Carife spa	0,00	0,00	-	nessuna	a revoca
Carichieti spa	0,00	0,00	-	nessuna	a revoca
<b>Totali</b>	<b>3.000.000,00</b>	<b>2.000.000,00</b>	<b>82.505,00</b>		
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 2017 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 €/mh 5,0, riportata sull'intero esercizio potrà consentire un'ulteriore riduzione degli oneri finanziari sull'indebitamento da € 82.500 del 2016 ad € 60.000

**Tabella 13**

Descrizione Crediti	Creditore (ricorrente / non ricorrente)	Importo	Stratificazione per anno di competenza
Crediti verso Roma Capitale		166.781,00	2008
		5.000,00	2009
		60.998,00	2010
		565,00	2011
		96.728,00	2012
		77.494,00	2013
		103.863,00	2014
		161.432,00	2015
		8.424.334,00	2016
		<b>9.097.195,00</b>	
Crediti verso altri Enti Pubblici		-	
Altri Crediti Commerciali		736.347,00	
OPERA ROMANA PELLEGRINAGGI	ricorrente	1.226.400,00	
DISEBA SRL	ricorrente	823.800,00	
TURBO PASS GMBH	ricorrente	525.907,00	
SERVIZI IN RETE 2001 SRL	ricorrente	197.895,00	
NICOLAI RICEVIMENTI	ricorrente	181.409,00	
		<b>3.691.758,00</b>	
<i>Sono stati riportati separatamente i saldi superiori ad € 150.000</i>			

Descrizione Debiti	Debitore (ricorrente / non ricorrente)	Importo	Stratificazione per anno di competenza
Debiti verso Roma Capitale		1.557.564,00	2016
Debiti verso altri Enti Pubblici		-	
Altri Debiti Commerciali		7.151.906,00	

## ANALISI DELL'ANDAMENTO ECONOMICO

### Conto economico riclassificato

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	2017	2016	2015
	<i>Importo in unità di €</i>	<i>Importo in unità di €</i>	<i>Importo in unità di €</i>
Ricavi delle vendite	€ 56.132.000	€ 56.800.857	€ 58.118.297
Produzione interna	€ 0	€ 0	€ 0
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE OPERATIVA</b>	<b>€ 56.132.000</b>	<b>€ 56.800.857</b>	<b>€ 58.118.297</b>
Costi esterni operativi	€ 21.875.000	€ 21.487.281	€ 21.914.945
Valore aggiunto	€ 34.257.000	€ 35.313.576	€ 36.203.352
Costi del personale	€ 30.850.000	€ 30.676.947	€ 31.058.912
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO</b>	<b>€ 3.407.000</b>	<b>€ 4.636.629</b>	<b>€ 5.144.440</b>
Ammortamenti e accantonamenti	€ 1.950.000	€ 2.476.380	€ 2.357.524
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>€ 1.457.000</b>	<b>€ 2.160.249</b>	<b>€ 2.786.916</b>
Risultato dell'area accessoria	-€ 890.000	-€ 1.610.043	-€ 1.938.062
Risultato dell'area finanziaria (al netto degli oneri finanziari)	€ 500	€ 180	€ 1.092
<b>EBIT NORMALIZZATO</b>	<b>€ 567.500</b>	<b>€ 550.386</b>	<b>€ 849.946</b>
Risultato dell'area straordinaria	€ 0	€ 0	-€ 58.983
<b>EBIT INTEGRALE</b>	<b>€ 567.500</b>	<b>€ 550.386</b>	<b>€ 790.963</b>
Oneri finanziari	€ 195.000	€ 227.657	€ 422.962
<b>RISULTATO LORDO</b>	<b>€ 372.500</b>	<b>€ 322.729</b>	<b>€ 368.001</b>
Imposte sul reddito	€ 285.000	€ 260.000	€ 286.314
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>€ 87.500</b>	<b>€ 62.729</b>	<b>€ 81.687</b>

Dall'analisi del conto economico riclassificato, si evidenzia, oltre a quanto già detto sui valori assoluti del totale del fatturato e dei costi, la riduzione del MOL 2017 rispetto ai due anni precedenti. Infatti, la riduzione dei fabbisogni relativi all'area accessoria (gli Oneri diversi di gestione) ed alla copertura degli Oneri finanziari, hanno consentito una corrispondente riduzione di ricavi rappresentati dai corrispettivi del Contratto di affidamenti di servizi e quindi degli oneri per Roma capitale.

INDICI DI REDDITIVITA'		2017	2016	2015
<b>ROE netto</b>	<i>Risultato netto/Mezzi propri medi</i>	2,71%	2,01%	1,97%
<b>ROE lordo</b>	<i>Risultato lordo/Mezzi propri medi</i>	11,59%	10,33%	8,89%
<b>ROI</b>	<i>Risultato operativo/(C/O medio - Passività operative medie)</i>	45,36%	69,17%	55,76%
<b>ROS</b>	<i>Risultato operativo/ Ricavi di vendite</i>	2,61%	3,80%	4,80%

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

## Situazione patrimoniale riclassificata

STATO PATRIMONIALE FINANZIARIO							
Attivo	2017	2016	2015	Passivo	2017	2016	2015
	Importo in unità di €	Importo in unità di €	Importo in unità di €		Importo in unità di €	Importo in unità di €	Importo in unità di €
<b>ATTIVO FISSO</b>	<b>€ 1.899.123</b>	<b>€ 2.698.889</b>	<b>€ 5.478.943</b>	<b>MEZZI PROPRI</b>	<b>€ 3.210.417</b>	<b>€ 3.122.917</b>	<b>€ 4.137.792</b>
Immobilizzazioni immateriali	€ 607.678	€ 957.678	€ 2.144.614	Capitale sociale	€ 2.822.250	€ 2.822.250	€ 2.822.250
Immobilizzazioni materiali	€ 1.246.445	€ 1.696.445	€ 2.207.871	Riserve	€ 388.167	€ 300.667	€ 1.315.542
Immobilizzazioni finanziarie	€ 45.000	€ 44.766	€ 1.126.458	<b>PASSIVITA' CONSOLIDATE</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>
<b>ATTIVO CIRCOLANTE (AC)</b>	<b>€ 16.689.938</b>	<b>€ 18.727.626</b>	<b>€ 14.611.091</b>				
Magazzino	€ 3.021.938	€ 3.241.840	€ 2.776.255	<b>PASSIVITA' CORRENTI</b>	<b>€ 15.378.644</b>	<b>€ 18.303.598</b>	<b>€ 15.952.242</b>
Liquidità differite	€ 12.218.000	€ 14.231.916	€ 11.092.163				
Liquidità immediate	€ 1.450.000	€ 1.253.870	€ 742.673				
<b>CAPITALE INVESTITO (CI)</b>	<b>€ 18.589.061</b>	<b>€ 21.426.515</b>	<b>€ 20.090.034</b>	<b>CAPITALE DI FINANZIAMENTO</b>	<b>€ 18.589.061</b>	<b>€ 21.426.515</b>	<b>€ 20.090.034</b>

Dal punto di vista finanziario, l'attivo fisso, o immobilizzato, riporta valori netti in evidente diminuzione tra il 2017 ed il 2015, in parte in ragione degli investimenti più contenuti e delle consistenti quote di ammortamento delle immobilizzazioni acquistate o capitalizzate negli anni precedenti; nel Passivo si conferma la rilevante modifica dell'impostazione del rapporto finanziario con Roma Capitale determinatosi nel 2015 che se da una parte riduce notevolmente i volumi di Attività e Passività, dall'altra modifica sensibilmente il rapporto tra mezzi propri ed indebitamento. Questo viene reso ancora più evidente nello Stato Patrimoniale funzionale che evidenzia come è variato il volume delle Passività di Finanziamento. Nel 2017 si prevede la sostanziale riduzione dei volumi patrimoniali rispetto al 2016 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, e la liquidazione di un ulteriore milione circa per la rivalsa nei confronti di Roma Capitale dell'Iva liquidata sull'accertamento Iva per il 2012. In sostanziale continuità con i rapporti clienti e fornitori, questo potrà comportare una riduzione di circa due milioni dei volumi patrimoniali.

STATO PATRIMONIALE FUNZIONALE							
Attivo	2017	2016	2015	Passivo	2017	2016	2015
	Importo in unità di €	Importo in unità di €	Importo in unità di €		Importo in unità di €	Importo in unità di €	Importo in unità di €
<b>CAPITALE INVESTITO OPERATIVO</b>	<b>€ 18.589.061</b>	<b>€ 21.426.515</b>	<b>€ 20.090.034</b>	<b>MEZZI PROPRI</b>	<b>€ 3.210.417</b>	<b>€ 3.122.917</b>	<b>€ 4.137.792</b>
				<b>PASSIVITA' DI FINANZIAMENTO</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 859.879</b>
<b>IMPIEGHI EXTRA-OPERATIVI</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>	<b>PASSIVITA' OPERATIVE</b>	<b>€ 15.378.644</b>	<b>€ 18.303.598</b>	<b>€ 15.092.363</b>
<b>CAPITALE INVESTITO (CI)</b>	<b>€ 18.589.061</b>	<b>€ 21.426.515</b>	<b>€ 20.090.034</b>	<b>CAPITALE DI FINANZIAMENTO</b>	<b>€ 18.589.061</b>	<b>€ 21.426.515</b>	<b>€ 20.090.034</b>

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

INDICI SULLA STRUTTURA DEI FINANZIAMENTI		2017	2016	2015
Quoziente di indebitamento complessivo	$(P_{ml} + P_c) / Mezzi Propri$	4,79	5,9	3,9
Quoziente di indebitamento finanziario	$Passività di finanziamento / Mezzi Propri$	0,00	0,00	0,21