



## **PIANO GESTIONALE ANNUALE 2022**

**Maggio 2022**

## Indice

1.	Linee di sviluppo delle attività.....	3
2.	Bilancio di previsione (Budget).....	5
2.1.	Fatturato .....	15
2.2.	Costi .....	20
2.3.	Investimenti.....	22
2.4.	Previsione finanziaria.....	22
2.5.	Progetti finanziati .....	23
3.	Struttura Costi - Ricavi .....	25
4.	Personale.....	25
4.1.	Criteri e modalità di selezione.....	27
4.2.	Piano formazione .....	27
5.	Operazioni Straordinarie .....	27
	ALLEGATI .....	29
	Risk management: mappa dei rischi e relativa valutazione.....	30
	Analisi dei rischi ex D.Lgs. 231/01 .....	30

## **1. Linee di sviluppo delle attività**

Le strategie che si intendono perseguire per il triennio di programmazione 2022-2024 sono coerenti con i Piani dell'Amministrazione, in relazione alle linee di attività e al corretto posizionamento sul mercato, proponendosi come player culturale e riconosciuto.

Il Piano Strategico è orientato al governo dei processi principali, elencati di seguito:

- 1) Efficientamento della struttura e reingegnerizzazione dei processi;
- 2) Progetti finanziati, R&S e Sponsorizzazioni;
- 3) Progetti speciali.

### **Efficientamento della struttura e reingegnerizzazione dei processi**

#### *Macrostruttura*

L'azienda persegue un efficientamento dell'organizzazione e una digitalizzazione dei processi che garantisca l'individuazione di aree di miglioramento ed integrazione degli strumenti e dei sistemi informativi dell'azienda, generando efficienza e attivando meccanismi che consentono anche la remotizzazione del lavoro e la relativa valutazione in termini prestazionali.

#### *Piano assunzionale*

In conseguenza del turn over, della riorganizzazione e del contratto di servizio vigente, l'azienda ha determinato un fabbisogno occupazionale corrispondente alle professionalità e al numero di addetti necessari ad adempiere alle prescrizioni del contratto.

#### *Lavoro agile/smart working*

Come per tutte le aziende, la rapida evoluzione dell'emergenza sanitaria ha facilitato l'adozione del lavoro in modalità agile, che Zètema riconosce come un importante strumento della conciliazione tempo di lavoro e vita, ed intende adottarlo sperimentalmente nella misura compatibile con i servizi e le attività da svolgere. Il processo di digitalizzazione favorirà la definizione e misurazione di compiti ed obiettivi.

#### *Formazione*

Sempre in termini di efficacia ed efficienza si intende supportare l'acquisizione di competenze interne con piani di formazione diffusi. La piattaforma Moodle consente inoltre l'allargamento della platea dei partecipanti e conseguentemente di arricchire e innovare l'offerta formativa rivolta ai dipendenti.

#### *ERP e Digitalizzazione*

E' in corso il progetto di ottimizzazione della gestione dei processi e dei procedimenti amministrativi attraverso la dematerializzazione e la gestione digitale dei documenti. Obiettivo principale del progetto: verificare l'adeguatezza dei processi documentali adottati rispetto alle norme vigenti in materia, con particolare attenzione agli ambiti del protocollo informatico, della gestione della posta elettronica certificata, delle firme elettroniche e della conservazione digitale (anche con evidenti positivi effetti sugli spazi destinati ad archivio cartaceo). L'azienda ha avviato un progetto di informatizzazione che ha come obiettivo finale l'implementazione di un Enterprise Resource Planning (ERP), per dotarsi di un sistema di gestione che integri tutti i processi di business rilevanti di un'azienda (vendite, acquisti, gestione magazzino, contabilità ecc.).

L'obiettivo è il superamento di un'organizzazione "spezzata" o divisa in compartimenti stagni; il flusso dei materiali e delle informazioni deve essere un "flusso continuo", mentre la direzione delle diverse aree o reparti utilizza strumenti in grado di favorire un continuo coordinamento dei processi decisionali.

### *Librerie*

Per aumentare il potenziale delle librerie gestite e quindi efficientare il servizio al pubblico, valorizzare l'esperienza di visita e incrementare le opportunità di vendita di prodotti e servizi, sarà necessario: per i musei maggiori ridisegnare e rinnovare gli spazi di biglietteria e libreria, con una forte innovazione tecnologica e con ampi spazi ove accogliere cittadini e visitatori; per i musei gratuiti, ripensare in particolar modo le aree di accoglienza.

## **Progetti finanziati, R&S e sponsorizzazioni**

### *Progetti finanziati*

Si intende incrementare la formulazione di proposte di innovazione in sinergia con università e centri di ricerca, anche per sviluppare e testare prodotti/servizi. L'innovazione sarà sostenuta mediante attività di *networking* con università, centri di ricerca e sviluppo, reti nazionali e internazionali.

Gli strumenti finanziari comunitari ritenuti di maggiore, ma non esclusivo, interesse tra i programmi a gestione diretta o tramite Agenzie, sono: *Horizon Europe*; *Erasmus+*; *Creative Europe*; *Citizens, Equality, Rights and Values*.

Nell'ambito dei programmi a gestione concorrente: i Programmi Operativi Nazionali, in particolare il PON Metro Plus per le città metropolitane e i Programmi Operativi FSE+ e FESR della Regione Lazio.

Anche lo sviluppo del PNRR (in particolare la Missione 1 – Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura), la candidatura di Roma Capitale a Expo 2030 e il Giubileo 2025 saranno seguiti con particolare attenzione, per coglierne le opportunità e fornire supporto all'Amministrazione.

### *R&S*

L'identificazione nei processi della attività di progettazione e R&S consentirà all'azienda di attivare un meccanismo virtuoso di crescita e condivisione di know-how e di generare un margine di credito di imposta.

### *Sponsorizzazioni*

E' sempre più importante sviluppare nuove strategie mirate al reperimento di sponsorizzazioni e all'attivazione di accordi di co-marketing, ancor più essenziali in questo determinato momento a seguito dell'emergenza sanitaria e dei conseguenti risvolti negativi che hanno coinvolto il settore culturale e necessari per il conseguimento dell'equilibrio economico di alcune linee di attività

Grazie alla sua principale mission di società in-house, volta al sostegno dell'Amministrazione capitolina per la promozione della cultura e valorizzazione del patrimonio, Zètema viene già percepita da diversi stakeholder come soggetto in grado di produrre valore sociale. Ed è proprio questo il valore su cui basare la logica di integrazione verticale e le sinergie con i diversi soggetti privati.

## **Progetti speciali**

### *ROMA PASS*

In base agli indirizzi che si riceveranno dall'Amministrazione, saranno finalizzate la attività e gli accordi che portino allo smaltimento delle card attualmente disponibili e sottoposto ad approvazione il progetto di digitalizzazione della card Roma Pass.

## 2. Bilancio di previsione (Budget)

### Assumptions Budget 2022

1. Scenario generale: graduale ripresa dei flussi turistici (più lenti quelli extra UE e con effetto rincari energetici) e delle gite scolastiche a partire dal secondo trimestre 2022; riaperture generalizzate e accessi ai luoghi culturali ed agli spettacoli dal secondo semestre 2022
2. Personale:
  - a. Avvio del Piano assunzionale 2022/24 a partire da Novembre 2022;
  - b. Rinnovo CCNL 0,75% nel 2022 (3% nel triennio 2022/2024 ripartito in 0,75% nel 2022, 1,50% nel 2023 e 0,75% nel 2024);
  - c. Ingombro sostituzioni calibrato in base allo svolgimento del Piano assunzionale da 11/2022.
3. Contratto di servizio 2022: fatturazione al 100% ed incremento Contratto Servizio legato al rinnovo CCNL € 500.000 con stanziamento già deliberato
4. Incarichi aggiuntivi già acquisiti: ABC
5. Incarichi aggiuntivi da acquisire in corso di definizione:
  - a. Capodanno
  - b. Attività di animazione presso SMC
  - c. Servizi per Istituzione Biblioteche
  - d. Servizi per attività turisticheper un volume di ricavi di circa € 2.000.000.
6. Diritti di prenotazione per € 120.000 (servizio internalizzato da luglio 2021)
7. Sopravvenienze attive € 100.000 per chiusura rimborso Irap
8. Piano di investimenti:
  - a. Immateriali € 390.000
  - b. Materiali € 330.000
9. Ammortamenti riallineati agli investimenti 2021 e previsione 2022
10. Riduzione ricavi commerciali a copertura Concorso per € 2.400.000 di cui 75% Roma Pass.

La formulazione del Preventivo economico del 2022 ha come riferimento il Contratto di affidamento di Servizi di Roma Capitale (01/01/2020 - 31/12/2022) e del Contratto di affidamento di Servizi di Istituzione Biblioteche (01/04/2020 – 31/12/2022) relativamente al periodo 1 gennaio – 31 dicembre 2022.

Con la Deliberazione di Giunta Capitolina n.2 del 10/01/2020 è stato approvato il Contratto di affidamento di Servizi tra Roma Capitale e Zetema Progetto Cultura S.r.l. per il periodo 01/01/2020 – 31/12/2022 che prevede sostanziali variazioni in aumento del corrispettivo contrattuale per l'avvio, in corso di Contratto, di nuove attività.

Il Contratto di Istituzione Biblioteche, di cui al prot. RT/2143 del 03/03/2020, prevede l'inserimento di nuove attività come la comunicazione ed i servizi di manutenzione.

Si è altresì tenuto conto delle previsioni ad oggi elaborabili sugli effetti che la crisi Covid-19 sta avendo sui settori di interesse della Società, cultura e turismo, e sulle specifiche attività; in particolare il Contratto di Servizi prevede lo svolgimento da parte di Zetema di attività accessorie quali quelle legate ai servizi di ristorazione, la gestione delle librerie, dei servizi di didattica a pagamento oltre alla gestione operativa della card Roma Pass.

Il flusso dei ricavi di queste attività consentono a Zetema di concorrere al Contratto di servizio di Roma Capitale per complessivi € 3.984.726 per ciascun anno; le proiezioni sull'andamento di questi ricavi nel 2022, alla luce della crisi in essere, danno un risultato al 31/12 di € 1.585.000 circa con una riduzione di € 2.400.000 circa rispetto al concorso previsto. Questa proiezione si basa su una serie di presunzioni sulla progressiva ripresa dei flussi dei ricavi dal secondo

trimestre in poi che dovrà essere costantemente monitorata in quanto gli elementi di incertezza sono molti e significativi; tuttavia si ritiene di aver fatto una proiezione sufficientemente prudente. A fronte di tale flusso di ricavi non si rileva un flusso significativo di costi in quanto non vi sono elementi di produzione di rilievo per queste attività. Pertanto la flessione di questi ricavi comporta una riduzione di margine sostanzialmente corrispondente.

A fronte delle riduzioni operate da Roma Capitale nel biennio trascorso sul valore del concorso Zetema al Contratto, pari ad 1,0 €/mil nel 2020 e ad 0,5 €/mil nel 2021, non è prevista per il 2022 alcuna riduzione del concorso stesso, nonostante la stima di mancato recupero per 2,4 €/mil a causa della diminuzione dei cd *ricavi commerciali* per la riduzione delle attività conseguenti al Covid.

Si è comunque operato un attento esame delle spese comprimibili in relazione alla organizzazione del lavoro nel periodo di crisi (riduzione degli straordinari, riduzioni di turnazioni, eliminazione del buono pasto in smart working, etc.), riduzione di servizi esterni quale le sostituzioni per il personale di front-office.

Di seguito si riportano il Budget 2022, comparato con il Bilancio 2021, la trimestralizzazione del Budget 2022 ed il rendiconto finanziario previsionale per il 2022.

Budget 2022						
STATO PATRIMONIALE: ATTIVO		Budget 2022	Bilancio 2021	variaz. 22 - 21		
<b>A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI</b>		0	0	0		
<b>B) IMMOBILIZZAZIONI</b>						
I. Immateriali						
4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili		153.329	79.863	73.466		
7) Altre immobilizzazioni		215.191	180.191	35.000		
Totale immobilizzazioni immateriali		368.520	260.054	108.466		
II. Materiali						
2) Impianti e macchinari		0	6.765	-6.765		
4) Altri beni		817.970	828.705	-10.735		
Totale immobilizzazioni materiali		817.970	835.470	-17.500		
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI</b>		<b>1.186.490</b>	<b>1.095.524</b>	<b>90.966</b>		
<b>C) ATTIVO CIRCOLANTE</b>						
I. Rimanenze		4.598.749	5.778.264	-1.179.515		
<i>Librerie</i>		724.030	662.615	61.415		
<i>Roma Pass</i>		3.874.719	5.115.649	-1.240.930		
II. Crediti						
		<i>Entro 12 mesi</i>	<i>Oltre 12 mesi</i>			
1) Verso clienti		2.000.000	0	2.000.000	1.192.837	807.163
4) Verso controllante		9.000.000	0	9.000.000	8.297.818	702.182
4 - bis) Crediti tributari		250.000	0	250.000	330.477	-80.477
4 - ter) Attività per imposte anticipate		210.000	0	210.000	203.929	6.071
5) Verso altri		1.250.000	53.583	1.303.583	923.775	379.808
<b>Totale Crediti</b>		<b>12.763.583</b>	<b>10.948.836</b>	<b>1.814.747</b>		
III. Attività finanziarie che non costituiscono immob.ni		0	0	0		
IV. Disponibilità liquide						
1) Depositi bancari e postali		500.000	6.061.753	-5.561.753		
2) Denaro e valori in cassa		250.000	23.270	226.730		
Totale disponibilita' liquide		750.000	6.085.023	-5.335.023		
<b>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE</b>		<b>18.112.332</b>	<b>22.812.123</b>	<b>-4.699.791</b>		
<b>D) RATEI E RISCONTI ATTIVI</b>						
1. Ratei attivi		0	0	0		
2. Risconti attivi		35.000	35.107	-107		
<b>TOTALE RATEI E RISCONTI ATTIVI</b>		<b>35.000</b>	<b>35.107</b>	<b>-107</b>		
<b>TOTALE ATTIVO</b>		<b>19.333.822</b>	<b>23.942.754</b>	<b>-4.608.932</b>		

STATO PATRIMONIALE: PASSIVO		Budget 2022	Bilancio 2021	variaz. 22 - 21	
<b>A) PATRIMONIO NETTO</b>					
I. Capitale sociale		2.822.250	2.822.250	0	
IV. Riserva legale		128.641	126.155	2.486	
VIII. Utili o Perdite esercizi precedenti a nuovo		544.609	497.374	47.235	
Riserva per esposizione dati in euro		-15	-15	0	
IX. Utile (perdita) d'esercizio		52.805	49.721	3.084	
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>		<b>3.548.290</b>	<b>3.495.485</b>	<b>52.805</b>	
<b>B) FONDI PER RISCHI ED ONERI</b>		<b>270.000</b>	<b>1.095.202</b>	<b>-825.202</b>	
<b>C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO</b>		<b>2.400.000</b>	<b>2.619.138</b>	<b>-219.138</b>	
<b>D) DEBITI</b>					
	<i>Entro 12 mesi</i>	<i>Oltre 12 mesi</i>			
04) Debiti verso banche	2.000	0	2.000	1.014	986
06) Acconti da clienti	160.000	0	160.000	127.152	32.848
07) Debiti verso fornitori	8.000.000	0	8.000.000	9.863.309	-1.863.309
08) Debiti verso controllante	800.000	0	800.000	1.526.993	-726.993
12) Debiti tributari	800.000	0	800.000	704.995	95.005
13) Debiti verso enti previdenziali	1.250.000	0	1.250.000	1.221.364	28.636
14) Debiti diversi	2.003.532	0	2.003.532	2.863.218	-859.686
<b>TOTALE DEBITI</b>		<b>13.015.532</b>	<b>16.308.045</b>	<b>-3.292.513</b>	
<b>E) RATEI E RISCONTI PASSIVI</b>					
1) Ratei passivi			0	0	
2) Risconti passivi			100.000	424.884	-324.884
<b>TOTALE RATEI E RISCONTI PASSIVI</b>		<b>100.000</b>	<b>424.884</b>	<b>-324.884</b>	
<b>TOTALE PASSIVO</b>		<b>19.333.822</b>	<b>23.942.754</b>	<b>-4.608.932</b>	



<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>Budget 2022</b>	<b>Bilancio 2021</b>	<b>variaz. 22 - 21</b>
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>			
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	51.388.369	49.144.185	2.244.184
<i>di cui</i>			
<i>Contratto di servizio</i>	44.875.904	43.777.481	1.098.423
<i>Altri ricavi</i>	6.512.465	5.366.704	1.145.761
4) Incremento immobilizzazioni per lavori interni	0	0	
5) Altri ricavi	2.006.670	636.542	1.370.128
<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>53.395.039</b>	<b>49.780.727</b>	<b>3.614.312</b>
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>			
6) Materiali di consumo	1.290.674	1.123.847	166.827
<i>Materiali di consumo</i>	316.870	275.555	41.315
<i>Beni destinati alla vendita</i>	973.804	848.292	125.512
7) Per servizi	19.077.558	16.607.398	2.470.160
8) Per godimento di beni di terzi	1.292.853	1.097.473	195.380
9) Spese per il personale dipendente			
a) retribuzioni	21.312.346	21.097.970	214.376
b) contributi	6.540.239	6.507.050	33.189
c) quota tfr	1.402.045	1.468.850	-66.805
d) altri costi del personale	15.000	0	15.000
<b>Totale spese del personale</b>	<b>29.269.630</b>	<b>29.073.870</b>	<b>195.760</b>
10) Ammortamenti e svalutazioni			
Ammortamento delle immobilizzazioni			
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immat.	280.000	232.689	47.311
b) Ammortamento delle immobilizzazioni mat.	350.000	318.042	31.958
d) Svalutazione dei crediti nell'attivo circolante	50.000	100.000	-50.000
<b>Totale Ammortamenti e svalutazioni</b>	<b>680.000</b>	<b>650.731</b>	<b>29.269</b>
11) Variazione delle rimanenze	1.179.515	404.435	775.080
12) Accantonamenti per rischi e altri	50.000	100.000	-50.000
13) Altri accantonamenti	0	300.000	-300.000
14) Oneri diversi di gestione	361.304	265.999	95.305
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>53.201.534</b>	<b>49.623.753</b>	<b>3.577.781</b>
<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>193.505</b>	<b>156.974</b>	<b>36.531</b>
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>			
16) Altri proventi finanziari:			
a) altri da altri soggetti	300	256	44
17) Interessi e altri oneri finanziari	-50.000	-38.520	-11.480
<b>TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>-49.700</b>	<b>-38.264</b>	<b>-11.436</b>
<b>D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RISULTATO DEL PERIODO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>143.805</b>	<b>118.710</b>	<b>25.095</b>
Imposte sul reddito di esercizio	-110.000	-159.991	49.991
Imposte anticipate o differite	19.000	91.002	-72.002
20) Imposte sul reddito di esercizio, anticipate o differite	-91.000	-68.989	-22.011
<b>21) UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO</b>	<b>52.805</b>	<b>49.721</b>	<b>3.084</b>

<b>REDAZIONE DEL RENDICONTO FINANZIARIO - METODO INDIRETTO</b>		
<i>Flusso della gestione reddituale determinato con il metodo indiretto</i>		
	<b>Budget 2022</b>	<b>2021</b>
<b>A. Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale (metodo indiretto)</b>		
<b>Utile (perdita) dell'esercizio</b>	<b>52.805</b>	<b>49.721</b>
Imposte sul reddito	110.000	68.989
Interessi passivi/(interessi attivi)	49.700	38.264
(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>212.505</b>	<b>156.974</b>
<i>Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto</i>		
Accantonamenti ai fondi	50.000	400.000
Variazione netta del Fondo TFR	(219.138)	(40.048)
Ammortamenti delle immobilizzazioni	630.000	550.731
Svalutazioni per perdite durevoli di valore		
Altre rettifiche per elementi non monetari	(33.201)	-
<b>2.Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn</b>	<b>427.661</b>	<b>910.683</b>
<i>Variazioni del capitale circolante netto</i>		
Decremento/(incremento) delle rimanenze	1.179.515	404.435
Decremento/(incremento) dei crediti vs clienti	(1.509.345)	1.058.466
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori	(1.863.309)	45.853
Decremento/(incremento) ratei e risconti attivi	107	(25.306)
Incremento/(decremento) ratei e risconti passivi	(324.884)	418.258
Altre variazioni del capitale circolante netto	(1.702.391)	1.641.440
<b>3.Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn</b>	<b>(4.220.307)</b>	<b>3.543.146</b>
<i>Altre rettifiche</i>		
Interessi incassati/(pagati)	(49.700)	(38.264)
(Imposte sul reddito pagate)	(110.000)	(68.989)
Dividendi incassati		
(Utilizzo dei fondi)	(875.202)	(20.838)
<b>4.Flusso finanziario dopo le altre rettifiche</b>	<b>(1.034.902)</b>	<b>(128.091)</b>
<b>Flusso finanziario della gestione reddituale (A)</b>	<b>(4.615.043)</b>	<b>4.482.712</b>
<b>B.Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento</b>		
<i>Immobilizzazioni materiali</i>	<b>(332.500)</b>	<b>(353.571)</b>
(Investimenti)	(332.500)	(353.571)
Prezzo di realizzo disinvestimenti	-	-
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>	<b>(388.466)</b>	<b>(263.292)</b>
(Investimenti)	(388.466)	(263.292)
<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>(720.966)</b>	<b>(616.863)</b>
<b>C.Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento</b>		
<i>Mezzi di terzi</i>		
Incremento (decremento) debiti a breve verso banche	986	(4.138)
Accensione finanziamenti	-	-
Rimborso finanziamenti	-	-
<i>Mezzi propri</i>		
Aumento di capitale a pagamento	-	-
Dividendi (e acconti su dividendi) pagati	-	-
<b>Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)</b>	<b>986</b>	<b>(4.138)</b>
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)	(5.335.023)	3.861.711
<b>Disponibilità liquide inizio periodo</b>	<b>6.085.023</b>	<b>2.223.312</b>
<b>Disponibilità liquide fine periodo</b>	<b>750.000</b>	<b>6.085.023</b>

I numeri del Budget 2022 sono dettagliati nell'andamento economico trimestrale condizionato dalla stagionalità di alcune attività:

<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>Budget 2022</b>	<b>Trimestre I</b>	<b>Trimestre II</b>	<b>Trimestre III</b>	<b>Trimestre IV</b>
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>					
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	51.388.369	12.452.841	12.691.830	13.124.672	13.119.026
<i>di cui Contratto di servizio</i>	44.875.904	11.136.744	11.136.744	11.464.613	11.137.803
<i>Altri ricavi</i>	6.512.465	1.316.097	1.555.086	1.660.059	1.981.223
4) Incremento immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0	0	0
5) Altri ricavi	2.006.670	144.054	425.872	641.327	795.417
<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>53.395.039</b>	<b>12.596.895</b>	<b>13.117.702</b>	<b>13.765.999</b>	<b>13.914.443</b>
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>					
6) Materiali di consumo	1.290.674	322.346	322.346	323.637	322.346
<i>Materiali di consumo</i>	316.870	78.895	78.895	80.186	78.895
<i>Beni destinati alla vendita</i>	973.804	243.451	243.451	243.451	243.451
7) Per servizi	19.077.558	4.992.720	4.538.111	4.505.296	5.041.429
8) Per godimento di beni di terzi	1.292.853	323.213	323.213	323.213	323.214
9) Spese per il personale dipendente					
a) retribuzioni	21.312.346	5.252.074	5.252.074	5.252.074	5.556.123
b) contributi	6.540.239	1.612.504	1.612.504	1.612.504	1.702.729
c) quota tfr	1.402.045	346.101	346.101	346.101	363.742
d) altri costi del personale	15.000	3.750	3.750	3.750	3.750
<b>Totale spese del personale</b>	<b>29.269.630</b>	<b>7.214.429</b>	<b>7.214.429</b>	<b>7.214.429</b>	<b>7.626.344</b>
10) Ammortamenti e svalutazioni					
Ammortamento delle immobilizzazioni					
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immat.	280.000	70.000	70.000	70.000	70.000
b) Ammortamento delle immobilizzazioni mat.	350.000	87.500	87.500	87.500	87.500
d) Svalutazione dei crediti nell'attivo circolante	50.000	12.500	12.500	12.500	12.500
<b>Totale Ammortamenti e svalutazioni</b>	<b>680.000</b>	<b>170.000</b>	<b>170.000</b>	<b>170.000</b>	<b>170.000</b>
11) Variazione delle rimanenze	1.179.515	80.795	364.956	601.513	132.251
12) Accantonamenti per rischi e altri	50.000	0	0	0	50.000
13) Altri accantonamenti	0	0	0	0	0
14) Oneri diversi di gestione	361.304	90.326	90.326	90.326	90.326
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>53.201.534</b>	<b>13.193.829</b>	<b>13.023.381</b>	<b>13.228.414</b>	<b>13.755.910</b>
<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>193.505</b>	<b>-596.934</b>	<b>94.321</b>	<b>537.585</b>	<b>158.533</b>
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>					
16) Altri proventi finanziari:					
a) altri da altri soggetti	300				300
17) Interessi e altri oneri finanziari	-50.000	-12.500	-12.500	-12.500	-12.500
<b>TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>-49.700</b>	<b>-12.500</b>	<b>-12.500</b>	<b>-12.500</b>	<b>-12.200</b>
<b>D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RISULTATO DEL PERIODO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>143.805</b>	<b>-609.434</b>	<b>81.821</b>	<b>525.085</b>	<b>146.333</b>
Imposte sul reddito di esercizio	-110.000	-27.500	-27.500	-27.500	-27.500
Imposte anticipate o differite	19.000	0	0	0	19.000
20) Imposte sul reddito di esercizio, anticipate o differite	-91.000	-27.500	-27.500	-27.500	-8.500
<b>21) UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO</b>	<b>52.805</b>	<b>-636.934</b>	<b>54.321</b>	<b>497.585</b>	<b>137.833</b>

STATO PATRIMONIALE: ATTIVO		Budget 2022	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV
<b>A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI</b>						
<b>ANCORA DOVUTI</b>		0	0	0	0	0
<b>B) IMMOBILIZZAZIONI</b>						
I. Immateriali						
4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili		153.329	64.863	147.729	138.329	153.329
7) Altre immobilizzazioni		215.191	145.191	285.191	250.191	215.191
Totale immobilizzazioni immateriali		368.520	210.054	432.920	388.520	368.520
II. Materiali						
2) Impianti e macchinari		0	6.765	6.765	6.765	0
4) Altri beni		817.970	796.205	811.205	898.705	817.970
Totale immobilizzazioni materiali		817.970	802.970	817.970	905.470	817.970
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI</b>		<b>1.186.490</b>	<b>1.013.024</b>	<b>1.250.890</b>	<b>1.293.990</b>	<b>1.186.490</b>
<b>C) ATTIVO CIRCOLANTE</b>						
I. Rimanenze		4.598.749	5.697.469	5.332.513	4.731.000	4.598.749
Librerie		724.030	662.615	662.615	662.615	724.030
Roma Pass		3.874.719	5.034.854	4.669.898	4.068.385	3.874.719
II. Crediti						
1) Verso clienti		2.000.000	0	2.000.000	1.342.837	1.642.837
4) Verso controllante		9.000.000	0	9.000.000	8.500.000	10.000.000
4 - bis) Crediti tributari		250.000	0	250.000	330.477	330.477
4 - ter) Attività per imposte anticipate		210.000	0	210.000	203.929	203.929
5) Verso altri		1.250.000	53.583	1.303.583	923.775	1.173.775
<b>Totale Crediti</b>		<b>12.763.583</b>	<b>11.301.018</b>	<b>13.201.018</b>	<b>12.551.018</b>	<b>12.763.583</b>
III. Attività finanziarie che non costituiscono immob.ni		0	0	0	0	0
IV. Disponibilità liquide						
1) Depositi bancari e postali		500.000	2.000.000	100.000	200.000	500.000
2) Denaro e valori in cassa		250.000	250.000	300.000	200.000	250.000
Totale disponibilità liquide		750.000	2.250.000	400.000	400.000	750.000
<b>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE</b>		<b>18.112.332</b>	<b>19.248.487</b>	<b>18.933.531</b>	<b>17.682.018</b>	<b>18.112.332</b>
<b>D) RATEI E RISCOINTI ATTIVI</b>						
1. Ratei attivi		0	0	0	0	0
2. Risconti attivi		35.000	15.000	15.000	15.000	35.000
<b>TOTALE RATEI E RISCOINTI ATTIVI</b>		<b>35.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>35.000</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>		<b>19.333.822</b>	<b>20.276.511</b>	<b>20.199.421</b>	<b>18.991.008</b>	<b>19.333.822</b>

STATO PATRIMONIALE: PASSIVO		Budget 2022	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV
<b>A) PATRIMONIO NETTO</b>						
I. Capitale sociale		2.822.250	2.822.250	2.822.250	2.822.250	2.822.250
IV. Riserva legale		128.641	126.155	128.641	128.641	128.641
VIII. Utili o Perdite esercizi precedenti a nuovo		544.609	497.374	544.609	544.609	544.609
Riserva per esposizione dati in euro		-15	-15	-15	-15	-15
Risultato periodo precedente			49.721	-636.934	-582.613	-85.028
IX. Utile (perdita) d'esercizio		52.805	-636.934	54.321	497.585	137.833
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>		<b>3.548.290</b>	<b>2.858.551</b>	<b>2.912.872</b>	<b>3.410.457</b>	<b>3.548.290</b>
<b>B) FONDI PER RISCHI ED ONERI</b>		<b>270.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>270.000</b>
<b>C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO</b>		<b>2.400.000</b>	<b>2.609.138</b>	<b>2.589.138</b>	<b>2.584.138</b>	<b>2.400.000</b>
<b>D) DEBITI</b>						
	<i>Entro 12 mesi</i>	<i>Oltre 12 mesi</i>				
04) Debiti verso banche	2.000	0	2.000	1.014	401.514	1.814
06) Acconti da clienti	160.000	0	160.000	137.152	162.152	177.152
07) Debiti verso fornitori	8.000.000	0	8.000.000	8.363.309	8.063.309	7.763.309
08) Debiti verso controllante	800.000	0	800.000	1.976.993	976.993	951.993
12) Debiti tributari	800.000	0	800.000	404.995	720.000	450.000
13) Debiti verso enti previdenziali	1.250.000	0	1.250.000	621.364	1.200.000	600.000
14) Debiti diversi	2.003.532	0	2.003.532	2.053.995	1.973.443	1.977.145
<b>TOTALE DEBITI</b>		<b>13.015.532</b>	<b>13.558.822</b>	<b>13.497.411</b>	<b>11.921.413</b>	<b>13.015.532</b>
<b>E) RATEI E RISCONTI PASSIVI</b>						
1) Ratei passivi		0				
2) Risconti passivi		100.000	250.000	200.000	75.000	100.000
<b>TOTALE RATEI E RISCONTI PASSIVI</b>		<b>100.000</b>	<b>250.000</b>	<b>200.000</b>	<b>75.000</b>	<b>100.000</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>		<b>19.333.822</b>	<b>20.276.511</b>	<b>20.199.421</b>	<b>18.991.008</b>	<b>19.333.822</b>

REDAZIONE DEL RENDICONTO FINANZIARIO - METODO INDIRETTO					
Flusso della gestione reddituale determinato con il metodo indiretto					
	Budget 2022	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV
<b>A. Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale (metodo indiretto)</b>					
<b>Utile (perdita) dell'esercizio</b>	<b>52.805</b>	<b>(636.934)</b>	<b>54.321</b>	<b>497.585</b>	<b>137.833</b>
Imposte sul reddito	110.000	27.500	27.500	27.500	27.500
Interessi passivi/(interessi attivi)	49.700	12.500	12.500	12.500	12.200
(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>212.505</b>	<b>(596.934)</b>	<b>94.321</b>	<b>537.585</b>	<b>177.533</b>
<i>Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto</i>	-	-	-	-	-
Accantonamenti ai fondi	50.000	-	-	-	50.000
Variazione netta del Fondo TFR	(219.138)	(10.000)	(20.000)	(5.000)	(184.138)
Ammortamenti delle immobilizzazioni	630.000	157.500	157.500	157.500	157.500
Svalutazioni per perdite durevoli di valore	-	-	-	-	-
Altre rettifiche per elementi non monetari	-	(33.201)	-	-	-
<b>2.Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn</b>	<b>460.862</b>	<b>147.500</b>	<b>137.500</b>	<b>152.500</b>	<b>23.363</b>
<i>Variazioni del capitale circolante netto</i>	-	-	-	-	-
Decremento/(incremento) delle rimanenze	1.179.515	80.795	364.956	601.513	132.250
Decremento/(incremento) dei crediti vs clienti	(1.509.345)	(352.182)	(1.800.000)	800.000	(157.163)
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori	(1.863.309)	(1.500.000)	(300.000)	(300.000)	236.691
Decremento/(incremento) ratei e risconti attivi	107	20.107	-	-	(20.000)
Incremento/(decremento) ratei e risconti passivi	(324.884)	(174.884)	(50.000)	(125.000)	25.000
Altre variazioni del capitale circolante netto	(1.735.592)	(1.249.223)	(261.911)	(1.026.298)	801.840
<b>3.Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn</b>	<b>(4.253.508)</b>	<b>(3.175.387)</b>	<b>(2.046.955)</b>	<b>(49.785)</b>	<b>1.018.618</b>
<i>Altre rettifiche</i>	-	-	-	-	-
Interessi incassati/(pagati)	(49.700)	(12.500)	(12.500)	(12.500)	(12.200)
(Imposte sul reddito pagate)	(110.000)	(27.500)	(27.500)	(27.500)	(27.500)
Dividendi incassati	-	-	-	-	-
(Utilizzo dei fondi)	(875.202)	(95.202)	-	-	(780.000)
<b>4.Flusso finanziario dopo le altre rettifiche</b>	<b>(1.034.902)</b>	<b>(135.202)</b>	<b>(40.000)</b>	<b>(40.000)</b>	<b>(819.700)</b>
<b>Flusso finanziario della gestione reddituale (A)</b>	<b>(4.615.043)</b>	<b>(3.760.023)</b>	<b>(1.855.134)</b>	<b>600.300</b>	<b>399.814</b>
<b>B.Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento</b>					
<i>Immobilizzazioni materiali</i>	<b>(332.500)</b>	<b>(55.000)</b>	<b>(102.500)</b>	<b>(175.000)</b>	-
(Investimenti)	(332.500)	(55.000)	(102.500)	(175.000)	-
Prezzo di realizzo disinvestimenti	-	-	-	-	-
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>	<b>(388.466)</b>	<b>(20.000)</b>	<b>(292.866)</b>	<b>(25.600)</b>	<b>(50.000)</b>
(Investimenti)	(388.466)	(20.000)	(292.866)	(25.600)	(50.000)
Prezzo di realizzo disinvestimenti	-	-	-	-	-
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>	-	-	-	-	-
<i>Attività finanziarie non immobilizzate</i>	-	-	-	-	-
Acquisizione o cessione di società controllate o di rami d'azienda al netto delle disponibilità liquide	-	-	-	-	-
<b>Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)</b>	<b>(720.966)</b>	<b>(75.000)</b>	<b>(395.366)</b>	<b>(200.600)</b>	<b>(50.000)</b>
<b>C.Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento</b>					
<i>Mezzi di terzi</i>	-	-	-	-	-
Incremento (decremento) debiti a breve verso banche	986	-	400.500	(399.700)	186
Accensione finanziamenti	-	-	-	-	-
Rimborso finanziamenti	-	-	-	-	-
<i>Mezzi propri</i>	-	-	-	-	-
Aumento di capitale a pagamento	-	-	-	-	-
Dividendi (e acconti su dividendi) pagati	-	-	-	-	-
<b>Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)</b>	<b>986</b>	<b>-</b>	<b>400.500</b>	<b>(399.700)</b>	<b>186</b>
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)	(5.335.023)	(3.835.023)	(1.850.000)	-	350.000
<b>Disponibilità liquide inizio periodo</b>	<b>6.085.023</b>	<b>6.085.023</b>	<b>2.250.000</b>	<b>400.000</b>	<b>400.000</b>
<b>Disponibilità liquide fine periodo</b>	<b>750.000</b>	<b>2.250.000</b>	<b>400.000</b>	<b>400.000</b>	<b>750.000</b>

## 2.1.Fatturato

Il Valore della produzione di €/mln 53,4, che comprende i *Ricavi delle vendite e delle prestazioni* (€/mil 51,4) e la voce *Altri ricavi* (€/mil 2,0) con un incremento complessivo di €/mln 3,6.

Il fatturato complessivo, ovvero la voce *Ricavi delle vendite e delle prestazioni*, del 2022 ammonta a 51,4 milioni di euro, con un incremento atteso del 4,5 % rispetto al Bilancio 2021.

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. Nel 2022 sono previste attività aggiuntive in parte già regolate dal Contratto di servizio e parte da definire con specifiche integrazioni.

Ricavi da Contratto di servizio			
Controparte	Importo netto	Durata	Tipologia di servizio
Sovrintendenza Capitolina	32.116.631	2022	Contratto di affidamento di Servizi 1.1.2020- 31.12.2022
Sovrintendenza Capitolina (ratei Mostre)	349.326	2021	
Sovrintendenza Capitolina (rinnovo CCNL Federculture)	351.092	2022	
Dipartimento Turismo	2.362.597	2022	
Dipartimento Turismo (reimputazione residui)	52.713	2021	
Dipartimento Turismo (rinnovo CCNL Federculture)	48.396	2022	
Dipartimento Attività Culturali	1.374.211	2022	
Dipartimento Attività Culturali (rinnovo CCNL Federculture)	18.220	2022	
Dipartimento Servizi Educativi e Scolatici	120.000	2022	
Dipartimento Sport e Politiche Giovanili	737.705	2022	
Dipartimento Sport e Politiche Giovanili (rinnovo CCNL Federculture)	8.484	2022	
Dipartimento Servizi Delegati	58.434	2022	
Gabinetto del Sindaco	1.639.344	2022	
Gabinetto del Sindaco (rinnovo CCNL Federculture)	4.494	2022	
Istituzione Sistema Biblioteche	5.564.944	2022	
Istituzione Sistema Biblioteche (rinnovo CCNL Federculture)	69.314	2022	
<b>Totale complessivo</b>	<b>44.875.904</b>		

La previsione 2022 del Contratto di affidamento di servizi con Roma Capitale, e delle attività ad esso collegate, comprende i corrispettivi riferibili ai vari Dipartimenti ed Uffici coinvolti, così come previsto dal Contratto oggetto della Delibera di gennaio 2020.

Tenuto conto del probabile rinnovo del CCNL Federculture nel corso del 2022, ed il conseguente incremento del costo dei servizi collegati all'impiego diretto di personale previsto dai Contratti, Zetema ha richiesto all'Amministrazione Capitolina che, all'effettiva sottoscrizione del rinnovo di detto CCNL, e sulla base delle condizioni economiche in esso contenute, sia prevista una integrazione dei corrispettivi contrattuali fino ad un massimo di € 600.000 lordi per l'anno 2022 da ripartirsi tra le varie aree di attività dei Contratti.

Si precisa che, all'atto della redazione del presente documento di programmazione, Zetema è impegnata in una serie di attività propedeutiche alla potenziale formalizzazione di una revisione del Contratto di servizi con il Gabinetto del Sindaco per le attività legate ai servizi a supporto della candidatura della Città di Roma ad ospitare l'EXPO 2030.

L'impatto economico di questa attività, che potrebbe quantificarsi in una revisione di € 5.900.000 lordi, non è stata rappresentata nel presente documento di programmazione in quanto al momento della sua stesura non risultava nessuna formalizzazione né approvazione da parte dall'amministrazione capitolina.

Di seguito viene specificato il dettaglio di ripartizione tra i vari Dipartimenti interessati:

➤ *Sovrintendenza Capitolina:*

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

- Sistema dei Musei Civici per un importo di circa 27,5 milioni di euro - per i servizi di assistenza in sala, di accoglienza, per la biglietteria e la didattica collegati direttamente alla visita, per la manutenzione, vigilanza, pulizie e per le altre attività di supporto per la gestione generale del Sistema - comprensivo di circa 1,6 milioni di euro per il fatturato delle librerie e degli altri servizi aggiuntivi (didattica, manutenzioni, attività promozionali, i progetti speciali dei Fori, del Circo Massimo, ecc.);
- Servizi alla Sovrintendenza per la catalogazione, la progettazione e le attività di conservazione per un importo complessivo di 6,0 milioni di euro, di cui 0,5 milioni di euro circa di contratti aggiuntivi per la progettazione;
- le Mostre, per le quali si prevede un volume di attività di circa 1,7 milioni di euro (oltre 0,3 di ratei del 2021) derivante in via esclusiva dall'attività per l'organizzazione di eventi espositivi;

➤ *Dipartimento Turismo Formazione e Lavoro:*

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

- il contratto per i Punti Informativi Turistici, (ora denominati Tourist Infopoint) che per il 2022 prevede un importo complessivo di circa 3,2 milioni e comprende anche il call center e le altre attività previste con il Dipartimento per il Turismo, oltre ad € 0,7 milioni per vendite di biglietteria di servizi turistici di terzi ed altro;
- sempre nell'area del Turismo, in continuità con quanto avvenuto negli anni precedenti, la prosecuzione per il 2022 della "Roma Pass", con la previsione di vendita, considerando la situazione attuale, di circa 120.000 card rispetto alla previsione del contratto di circa 600.000, compreso il formato "Roma Pass 48h", per un valore complessivo di ricavi per circa 0,4 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 € 1,2 milioni della quota trasporti e riportati nella voce "Altri ricavi";

➤ *Dipartimento Attività culturali:*

Il contratto prevede la gestione delle prestazioni strumentali nel settore degli Eventi, per tutte le attività di supporto al Dipartimento e l'organizzazione di eventi quali la Festa di Roma, con una previsione di fatturato complessivo di circa 1,4 milioni di euro;

➤ *Dipartimento Sport e Politiche Giovanili:*

Il contratto prevede lo svolgimento di attività strumentali volte alla gestione di attività e servizi informatici e di orientamento per i giovani sulla base di un volume di ricavi per il 2022 pari a



circa 0,7 milioni di euro;

➤ *Dipartimento Servizi Educativi e Scolastici:*

Il contratto prevede lo svolgimento di attività strumentali volte alla gestione delle ludoteche "Casina di Raffaello" a Villa Borghese e "Technotown" con il punto ristoro La Limonaia a Villa Torlonia, con una programmazione rivolta all'infanzia, ai giovani e alle loro famiglie e con una forte connotazione di sostenibilità sociale e ambientale. Il piano operativo gestionale prevede che il Dipartimento finanzi per € 0,12 milioni annui una parte delle attività mentre per la restante parte Zètema garantisca l'autofinanziamento attraverso gli introiti di utilizzo sale, le entrate commerciali da servizi aggiuntivi (librerie e ristorazione) ed il reperimento di sponsorizzazioni, che possano garantire le risorse necessarie alla copertura dei costi per complessivi 0,2 ml. Inoltre con la deliberazione n. 115/16 Roma Capitale ha adottato lo schema di Accordo di collaborazione per la valorizzazione culturale di specifici tematismi "Atelier Arte Bellezza e Cultura". Coordinatore tecnico dell'accordo è Roma Capitale, con il supporto di Zètema Progetto Cultura. L'Accordo di collaborazione è finalizzato a promuovere progetti culturali secondo dei tematismi individuati a livello territoriale.

Nell'ambito di questo progetto Zètema supporta il Dipartimento nella realizzazione dei Progetti Scuola ABC promossi dalla Regione Lazio, attraverso l'Assessorato alla Persona, Scuola e Comunità Solidale di Roma Capitale, nell'ambito del POR-FSE Lazio 2014-2020 attraverso specifici affidamenti per complessivi 0,5 ml.

➤ *Gabinetto del Sindaco*

Il Contratto disciplina i rapporti per l'organizzazione di manifestazioni, eventi di interesse cittadino e la moda; la parte del Contratto registra un corrispettivo per l'anno 2022 pari a circa 1,6 milioni di euro;

➤ *Istituzione Biblioteche*

Il Contratto con l'Istituzione Biblioteche, rinnovato dal 01.04.2020 al 31.12.2022, sulla base di un volume di ricavi per il 2022 pari a circa 5,6 milioni di euro risulta aumentato rispetto al precedente contratto sia per l'inserimento dell'attività di promozione e comunicazione e manutenzione delle sedi delle Biblioteche e sia per la conferma dell'organizzazione dell'evento Festival delle Letterature.

Ricavi delle vendite diversi dai Contratti di servizio

<b>Altri ricavi</b>	
<b>Tipologia di ricavo</b>	<b>Volumi di vendita</b>
Fatturato Librerie	1.022.000
Biglietteria	477.884
Incassi da Pit e gestione Roma Pass	1.140.194
Attività didattiche	182.141
Sponsorizzazioni	182.000
Utilizzo locali e messa a reddito spazi	625.921
Royalties e canoni ristorazione	577.207
Contributi di altri enti	17.796
Altri contributi Roma Capitale	2.287.322
<b>Totale Ricavi</b>	<b>6.512.465</b>
Rimborso quota trasporti Roma Pass	1.201.364
Rimborso Comandi di personale	54.500
Tassa concorso selezione del personale	500.000
Formazione finanziata	85.000
Altre entrate	165.806
<b>Totale Altri ricavi</b>	<b>2.006.670</b>
<b>Totale complessivo</b>	<b>8.519.135</b>

Ulteriori 6,5 milioni di euro fanno riferimento a contributi per Incarichi aggiuntivi da parte di Roma Capitale ed agli ulteriori ricavi compresi tra quelli cd “commerciali” che finanziano il Concorso di Zetema al Contratto ed altri ricavi per attività ordinarie.

In relazione agli *Altri contributi di Roma Capitale*, indicati per € 2.287.322, si precisa che per € 1.171.243,70 si riferiscono ad incarichi già formalizzati con i committenti e per il residuo di € 1.116.078,00 sono previsti sulla base di attività consolidate nella programmazione dei Dipartimenti e comunque subordinate alla determinazione di Roma Capitale in merito agli stanziamenti disponibili. Comunque, anche qualora l'Amministrazione Capitolina non reputasse opportuno procedere alla loro formalizzazione, Zetema riuscirebbe a garantire il mantenimento dell'equilibrio economico complessivo.

Descrizione	Importo netto	Dipartimento	Stato	Estremi
Progetti Scuola ABC	427.332,11	Servizi educativi e scolastici	formalizzato	Promosso dalla Regione Lazio nell'ambito del POR-FSE Lazio 214-2021
Mostra Klimt	111.135,00	Sovrintendenza	formalizzato	Numero repertorio RI/605/2021 Protocollo RI 32394 del 22/10/2021
Natale Piazza Navona 22/12/2021 - 06/01/2022	46.831,45	Sovrintendenza	formalizzato	Affidamento Prot. RI20210040010 del 22 dicembre 2021 - D.D. Rep 805
Diserbo interventi aggiuntivi	108.071,48	Sovrintendenza	formalizzato	Determinazione Dirigenziale (NUMERO REPERTORIO RI/649/2021 del 10/11/2021 e NUMERO PROTOCOLLO RI/34440/2021 del 10/11/2021
Interventi aggiuntivi servizi manutenzione	163.934,43	Sovrintendenza	formalizzato	Affidamento D.D. NUMERO REPERTORIO RI/698/2021 del 26/11/2021- NUMERO PROTOCOLLO RI/36465/2021 del 26/11/2021
Interventi conservativi	81.967,21	Sovrintendenza	formalizzato	DETERMINA DIRIGENZIALE RI/699/2021 PROT.RI/36466/21 DEL 26/11/21
Lavori Pit Termini 2020	12.300,00	Turismo	formalizzato	Determinazione Dirigenziale n.808 del 20/12/2019
Lavori Pit Termini 2021	129.000,00	Turismo	formalizzato	Affidamento del 05/01/2021 (Prot. QA20210000293)
Biblioteca Costantino	30.454,00	Istituzioni Biblioteche	formalizzato	Affidamento del 12/08/2021 (Prot. RT4251)
Biblioteca Casa Memoria	27.900,00	Istituzioni Biblioteche	formalizzato	Determinazione Dirigenziale n.286 del 2/12/2020
Alfabeto Pasolini	6.639,64	Istituzioni Biblioteche	formalizzato	Affidamento prot.2091 del 25/02/2022
Roma cura Roma	16.379,90	Dipartimento Tutela Ambientale	formalizzato	Determinazione Dirigenziale QL/463/2022 DEL 14/03/2022
Roma cura Roma integrazione	3.300,00	Dipartimento Tutela Ambientale	formalizzato	Determinazione Dirigenziale QL/559/2022 DEL 31/03/2023
Adeguamento illuminazione d'emergenza Palazzo Senatorio	5.998,48	Gabinetto del Sindaco	formalizzato	Prot. RA/16289 del 29/03/2022 - O.d.a. n.11/2022 (impegno nr.19433/2022)
<b>Affidamenti formalizzati</b>	<b>1.171.243,70</b>			
Servizio di portierato	69.275,00	Istituzioni Biblioteche	da formalizzare	Mandata richiesta di preventivo in attesa di risposta
Servizio sale studio	491.803,00	Istituzioni Biblioteche	da formalizzare	Promosso dalla Regione Lazio nell'ambito dei fondi PR-FSE PLUS Lazio 2021/2027
Musei in musica	65.000,00	Sovrintendenza	da formalizzare	
Festa di Roma	490.000,00	Cultura / Gabinetto	da formalizzare	
<b>Affidamenti da formalizzare</b>	<b>1.116.078,00</b>			
<b>Totale Altri contributi Roma Capitale</b>	<b>2.287.321,70</b>			

Inoltre per il 2022, pur non prevedendo di raggiungere con la tipologia di entrate l'intera copertura del Concorso, non si ritiene che vi potranno essere le condizioni che hanno determinato la riduzione dei corrispettivi del Contratto di servizio, e di conseguenza in egual misura dello stesso Concorso, per €/mln 1 nel 2020 ed €/mln 0,5 nel 2021 come da Deliberazioni della Giunta Capitolina.

#### Altri ricavi

Si rilevano ulteriori 2 milioni di euro per la parte della quota trasporti contenuta nelle Card Roma Pass vendute, per il finanziamento dei piani di formazione, per il rimborso del personale in distacco, per il finanziamento dei costi del concorso e per sopravvenienze da rimborsi di imposte.

Gli importi riportati sono al netto di iva.

## 2.2. Costi

In linea generale le variazioni delle previsioni di costi, rispetto al 2021, sono conseguenza degli adeguamenti ai corrispettivi del Contratto di affidamento di servizi sopra descritti. Inoltre, sono stati considerati gli assestamenti delle altre attività e gli effetti delle misure intraprese, anche nel corso degli esercizi precedenti, per il contenimento e la razionalizzazione delle spese.

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

Per il 2022 si prevede un costo del personale sostanzialmente invariato rispetto al 2021, da ricondursi ad una serie di elementi:

- il ripristino di parte del costo ordinario per turnazioni, indennità etc. temporaneamente sospesi dal 2020 per la riduzione attività conseguenti al Covid 19;
- la previsione di uscita per 13 unità nel corso del 2022;
- incrementi per effetto della riorganizzazione e del piano di valorizzazioni interne;
- la previsione di incrementi a seguito del rinnovo del CCNL Federculture con incremento medio del 2022 dello 0,75% della parte tabellare delle retribuzioni;
- ed infine la previsione di 77 assunzioni a partire dal mese di Novembre in applicazione del Piano assunzionale.

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

Tipologia lavoro / servizio	2009	Limite % su 2009	Limiti di contenimento	Forecast 2021	Previsione 2022
<b>forme di lavoro flessibile</b>	<b>3.860.373,59</b>	50%	1.930.186,80	<b>20.000,00</b>	<b>20.000,00</b>
tempi determinati	2.187.788,00			-	-
copro	862.505,48			-	-
lavoro accessorio	417.368,29			-	-
altre collaborazioni	392.711,82			20.000,00	20.000,00

Per gli stessi vincoli di spesa, l'incremento del costo del lavoro previsto per il 2022 su base annua per i rapporti a tempo indeterminato, per € 2.476.435, non potrà superare il 100% del costo relativo ai rapporti cessati nell'anno precedente, ammontare che per il 2022 sarà pari a € 1.307.155, al quale, tuttavia, andrà sommata la quota delle cessazioni dell'ultimo quinquennio non "utilizzato" per l'avvio di nuovi rapporti pari ad € 2.575.800.

Per la determinazione della facoltà assunzionale del quinquennio precedente si riporta la sottostante tabella che evidenzia, a partire dal valore delle cessazioni su base annua, le percentuali da applicare sulle singole annualità:

Tabella Facoltà assunzionali del quinquennio precedente (residui)							
Annualità	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Cessazioni	847.900	1.000.100	529.400	578.200	468.100	1.307.155	
Facoltà assunzionali (2016-2017 80%; dal 2018 100% cessazioni)		678.320	1.000.100	529.400	578.200	468.100	
Assunzioni		-	-	-	430.000	-	
Differenza tra facoltà assunzionale e cessazioni		678.320	1.000.100	529.400	148.200	468.100	

Ad integrazione del dato riportato in tabella si precisa che il riporto disponibile al 31/12/2021 risulterà pari a 2.824.120.

Per meglio rappresentare l'effetto del piano assunzionale proposto per il 2022, tenuto conto che il costo a regime annuale delle 77 assunzioni previste è di € 2.476.435, si evidenzia come il progressivo accumularsi di facoltà assunzionali negli anni scorsi determini ampi margini non solo per il piano 2022 ma anche per gli ulteriori incrementi programmabili per gli esercizi successivi.

Facoltà assunzionali utilizzabili nell'esercizio 2022							
Annualità	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Cessazioni	847.900	1.000.100	529.400	578.200	468.100	1.307.155	535.696
Facoltà assunzionali (2016-2017 80%; dal 2018 100% cessazioni)		678.320	1.000.100	529.400	578.200	468.100	1.307.155
Assunzioni		-	-	-	430.000	-	2.476.435
Facoltà assunzionali non utilizzabili per decorso quinquennio						-	
Differenza tra facoltà assunzionale e cessazioni		678.320	1.000.100	529.400	148.200	468.100	- 1.169.280
Progressivo utilizzabile delle differenze tra facoltà assunzionale e cessazioni		678.320	1.678.420	2.207.820	2.356.020	2.824.120	1.654.840

La voce "materiali di consumo" comprende, in via prevalente, gli acquisti di prodotti di editoria e merchandising legati alla gestione diretta delle librerie esistenti ed i prodotti in vendita presso gli Infopoint, che rilevano una ripresa rispetto al sostanziale blocco del 2020 e 2021; negli esercizi precedenti la parte principale era riferibile all'acquisto della componente dei trasporti contenuta nella Roma pass ma nel 2022 si azzera in quanto la riduzione delle vendite rispetto al dato registrato nel 2019 ed il sostanziale blocco del 2020 e del 2021 comporteranno nel 2022 la necessità dello smaltimento, peraltro parziale, del magazzino accumulato con i titoli di viaggio acquistati da Atac in base alla convenzione 2019; è importante segnalare che gli accordi con la stessa Atac spa prevedono, in caso di interruzione della distribuzione della Card, la restituzione dei titoli di viaggio acquistati e non utilizzati; per il materiale di consumo, oltre ad una sostanziale continuità delle necessità di forniture rispetto all'esercizio precedente, va considerata la previsione degli acquisti per le divise che hanno un andamento variabile negli anni collegato alle procedure di gara che vengono indette in base al fabbisogno.

Per le spese per "servizi" l'incremento previsto per il 2022 è conseguenza diretta della previsione di incremento di servizi legati al Contratto di servizi in particolare per le maggiori attività previste per la Sovrintendenza e per il Gabinetto del Sindaco, ridotti nel 2020 e solo parzialmente avviati nel 2021, e che si prevede si possano portare a regime nel 2022; inoltre bisogna considerare che i tempi previsti per le selezioni necessarie alla realizzazione del piano assunzionale rederanno necessario anche per il 2022 un consistente utilizzo dei servizi esterni per le sostituzioni e contemporaneamente la previsione di un importo di spese direttamente collegate all'avvio dell'iter delle procedure concorsuali necessarie per la sua realizzazione; tuttavia sono state adottate ulteriori misure di contenimento per utenze e servizi di carattere generale.

Per le spese per "godimento di beni di terzi" gli importi del 2022 prevedono incrementi rispetto

a quelli del 2021 dove oltre ai contratti di locazione delle sedi operative della Società non erano stati attivati i noleggi di solito attivati per Mostre ed eventi per i quali, al contrario, si prevede una ripresa nel 2022.

Nelle “variazioni delle rimanenze” sono esposte le movimentazioni del magazzino che fa riferimento, per la gran parte, alla giacenza dei titoli di viaggio acquistati da Atac per l’allestimento delle Roma Pass; il blocco dei flussi turistici del 2020 – 2021 ha consentito solo una minima riduzione dei titoli acquistati per la Convenzione Roma Pass 2019 valida fino all’esaurimento delle scorte in essere i; la previsione del 2022 è quella di una ripresa delle vendite delle Card con una conseguente riduzione del magazzino.

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

I costi per imposte tengono conto, in particolare, della previsione della normativa in materia di deduzioni Irap e di deducibilità delle spese per il personale dipendente a tempo indeterminato.

### 2.3. Investimenti

Il 2022 prevede investimenti quantificabili in € 0,4 milioni per le immobilizzazioni immateriali per rinnovi delle licenze del software di sistema, 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 di progetti multimediali relativi a siti museali in allestimento; si considerano ulteriori € 0,3 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.

Il volume degli investimenti è condizionato dal recente orientamento del mercato informatico, (per la maggior parte dei principali operatori quali Microsoft, sistemi antivirus e di sicurezza) che ha trasformato l’acquisizione di licenze e di hardware di sistema in forniture di servizi per utilizzo programmi o servizi cloud; di conseguenza le acquisizioni assumono la veste di costi operativi invece che investimenti in immobilizzazioni.

Investimenti	2020		2021		2022
	Prev.	Forecast	Prev.	Cons	Prev.
Immateriali	1.300.000	50.000	1.275.000	263.292	388.500
Materiali	750.000	266.000	490.000	353.571	332.500
<b>Totale</b>	<b>2.050.000</b>	<b>316.000</b>	<b>1.765.000</b>	<b>616.863</b>	<b>721.000</b>

Investimenti	2022	I trim	II trim	III trim	IV trim
	Prev.	Prev.	Prev.	Prev.	Prev.
Immateriali	388.500	20.000	292.866	25.600	50.000
Materiali	332.500	55.000	102.500	175.000	-
<b>Totale</b>	<b>721.000</b>	<b>75.000</b>	<b>395.366</b>	<b>200.600</b>	<b>50.000</b>

Considerando la realizzazione di questi investimenti si determina una quota complessiva di ammortamento pari ad € 630.000 circa, con un incremento di € 80.000 circa rispetto al 2021.

### 2.4. Previsione finanziaria

Nel 2021, l’utilizzo dell’indebitamento bancario si è mantenuto a livelli estremamente contenuti,

con conseguente riduzione degli oneri finanziari; si è previsto, quindi, per il 2022, un sostanziale mantenimento del livello degli oneri finanziari in quanto da una parte appare regolarizzato il flusso dei canoni del Contratto di servizio con l'avvio del nuovo Contratto, anche se è da considerare la diminuzione del flusso delle entrate dei ricavi cd commerciali per circa € 2.000.000. Da rilevare la previsione di interessi attivi derivanti dal rimborso dei crediti tributari che dovrebbe completarsi nel corso del 2022.

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

<b>Linee di credito attive al 31/12/2021</b>					
<b>BANCA</b>	<b>SCOPERTO DI C/C</b>	<b>ANTICIPI SU FATTURE</b>	<b>Oneri 2021</b>	<b>Garanzie</b>	<b>Scadenza</b>
Unicredit Spa	1.000.000,00	0,00	12.800,00	nessuna	a revoca
BNL Gruppo Paribas	1.500.000,00	2.500.000,00	25.649,00	nessuna	a revoca
<b>Totali</b>	<b>2.500.000,00</b>	<b>2.500.000,00</b>	<b>38.449,00</b>		
Tutte le linee di credito sono destinate a fornire la liquidità necessaria per le attività correnti					

Pertanto, nella predisposizione della previsione finanziaria 2022 si è ipotizzata la piena continuità della gestione finanziaria del Contratto di affidamento di servizi da parte di Roma Capitale così da mantenere livelli di crediti, e debiti, contenuti. Questa situazione, che ha consentito di ridurre gli affidamenti presso le Banche da €/mln 13,6 di inizio 2015 agli attuali €/mln 5,0, fa ipotizzare il mantenimento degli oneri finanziari sui livelli del 2021, a condizione di una stabilità del mercato finanziario ai bassi livelli di interessi attualmente in essere.

## **2.5. Progetti finanziati**

Attraverso attività di networking e la costruzione di partenariati, nazionali ed internazionali, Zètema svilupperà progetti di innovazione sociale, tecnologica e/o gestionale, di promozione della cultura, a livello regionale, nazionale e internazionale, a supporto delle attività *core* del contratto di affidamento di servizi, per la valorizzazione dei beni culturali e per la promozione di attività culturali e turistiche sostenibili e innovative. Dei progetti beneficerà anche l'Amministrazione comunale di Roma per la quale Zètema gestisce un patrimonio di spazi culturali di enorme valore, per numero e varietà: Musei, Biblioteche, Case tematiche: un sistema culturale che ha le potenzialità e le possibilità per affermarsi come promotore, cantiere di innovazione e di progetti, luogo di incontri, inclusione e di produzioni artistiche.

La pubblicazione di call for *proposal* e avvisi legati alla programmazione comunitaria 2021-2027, a gestione diretta e/o concorrente quasi a regime, consentirà di presentare proposte per la valorizzazione e lo sviluppo del sistema culturale romano, anche in sinergia con linee di attività realizzate negli ultimi anni.

Tramite i finanziamenti della nuova programmazione comunitaria e tramite le eccezionali opportunità offerte dal PNRR e in generale da NextGenerationEU, sarà possibile sviluppare progetti per la valorizzazione del patrimonio culturale; la creazione di percorsi di turismo sostenibile; la professionalizzazione degli operatori; l'inclusione; la digitalizzazione e la generazione, condivisione e interoperabilità di banche dati e pratiche; la diffusione della *citizen science*.

### Finanziamenti europei e nazionali

In termini operativi Zètema garantisce l'attività di assistenza tecnica per lo *scouting*, la progettazione, la gestione e rendicontazione di progetti finanziati per Zètema e i Dipartimenti di Roma Capitale che sottoscrivono il contratto di servizio, e collabora con altre strutture dell'Amministrazione, sviluppando sinergie su diversi temi in relazione alle opportunità di finanziamento nazionali e internazionali.

Negli anni 2022-24, oltre a seguire le *policy* e iniziative internazionali e comunitarie, come Agenda 2030, NextGenerationEU, New European Bauhaus, le attività dell'area si concentrano sulle opportunità di finanziamento comunitarie e nazionali.

Nell'ambito dei programmi a gestione concorrente: i Programmi Operativi Nazionali, in particolare il PON Metro Plus per le città metropolitane e i Programmi Operativi FSE+ e FESR della Regione Lazio.

Anche lo sviluppo del PNRR, in particolare la Missione 1 – Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura, sarà seguito con particolare attenzione, per coglierne le opportunità e fornire supporto all'Amministrazione.

Per i finanziamenti nazionali le linee di finanziamento di interesse sono quelle legate al MIC, al MUR; alla Presidenza del Consiglio dei Ministri ed agli avvisi della Regione Lazio.

L'area continuerà a sviluppare progetti di innovazione sociale, tecnologica e di cooperazione per la sperimentazione di soluzioni innovative in tema di BBCC, inclusione, *citizen science* e per il coinvolgimento di diversi gruppi target nella fruizione e animazione degli spazi culturali, nella promozione di progetti artistici originali e inclusivi, in collaborazione con partner nazionali ed europei.

### Progetti in corso

#### - **ABC**

In base alla delibera 115/16 Roma Capitale ha sottoscritto un Accordo di collaborazione tra Regione Lazio e i Comuni di Cassino, Civita di Bagnoregio, Formia, Rieti e la stessa Roma Capitale per la realizzazione del **progetto integrato "Atelier Arte Bellezza e Cultura"**. Il progetto integrato è una delle 45 azioni cardine promosse dalla Regione Lazio della programmazione 2014-2020 (fondi POR FESR e FSE, fondi regionali) e si sviluppa su due linee: gli Atelier Arte Bellezza e Cultura e i Progetti Scuola ABC.

#### - **"Inclusive memory. Inclusive Museums for well-being and health through the creation of a new-shared memory"**. Programma Erasmus+

Inclusive Memory mira a promuovere la costruzione di una memoria sociale comune condivisa, realizzata attraverso un sistema sociale inclusivo basato sul museo, attraverso il legame Arte-Salute-Benessere. L'idea centrale del progetto nasce dai potenziali benefici della cooperazione tra enti di istruzione superiore, istituzioni sanitarie e di assistenza sociale e musei, uniti in una *partnership* strategica per migliorare la formazione dei professionisti e l'esperienza museale, per sostenere la progettazione, la realizzazione, il monitoraggio e la valutazione di attività e azioni basate sull'arte, specificamente indirizzate a persone con problemi di inclusione sociale e di salute. Il progetto vuole promuovere una strategia innovativa per l'inclusione sociale, derivata dalla creazione di una nuova metodologia di insegnamento, dall'uso di strumenti digitali e basata sullo sviluppo di competenze trasversali sia nei docenti universitari che negli studenti e utenti dei musei, promuovendo così il benessere e l'inclusione culturale. Il progetto considera i musei come ambienti di insegnamento e apprendimento, e le università come attori sociali attivi, rafforzandone il ruolo di facilitatori dell'integrazione culturale.



- **DMO H2O Tevere e Mare** – Attrattori: ampliare il turismo di alcuni territori romani sulle acque del basso corso del Tevere e del litorale tirrenico attraverso operazioni di promozione, valorizzazione, ricerca e altri investimenti di qualificazione dell'area.

La DMO intende sviluppare il turismo fluviale e valorizzare le caratteristiche naturalistiche e culturali delle aree interessate, ed in particolare l'elemento dell'acqua nell'ultimo tratto del Tevere e del litorale romano, il laghetto dell'EUR, altre sorgenti, fossi e acque interne. L'area si caratterizza anche per riserve naturali, quartieri urbani architettonicamente rilevanti, musei ed altre emergenze culturali, religiose e civili (teatri, scuole professionali, e centri sportivi specialmente dedicati a sport acquatici come vela, nuoto canoa, etc. Il progetto si concentra su tre cluster tra quelli identificati dal bando: turismo outdoor; turismo culturale identitario; turismo legato ad eventi culturali ed artistici.

### **3. Struttura Costi - Ricavi**

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:

<https://www.zetema.it/societa/amministrazione-trasparente/bandi-di-gara-e-contratti/contratti/>

### **4. Personale**

I contratti di servizio 2020-22 richiedevano un incremento dei servizi resi che implicavano l'avvio di procedure assunzionali che sono state rallentate dalla emergenza pandemica. Allo stesso tempo, il processo di turnover per pensionamento non si è arrestato, confermando il fabbisogno assunzione già previsto.

Per il 2022 è stato predisposto un importante piano assunzionale con avvio dal mese di novembre. Il piano è stato redatto al fine di coprire i vuoti di organico presenti principalmente nelle posizioni di front-office che, a causa del blocco assunzionale attivo dall'anno 2014, si sono venuti ad accumulare a seguito delle uscite registrate per pensionamenti, decessi e dimissioni. Dal 2014 ad oggi, infatti, sono state registrate n. 137 uscite di personale, di cui n. 87 nel front office.

Le nuove assunzioni avranno anche la finalità di ridurre il ricorso alle sostituzioni da parte della società esterna.

Il piano prevede l'assunzione, per il 2022, di n. 77 unità tra assistenti in sala (52), addetti alla biglietteria (13), addetti al front office biblioteche (12).

Le modalità di reclutamento delle nuove risorse avverranno con una o più delle modalità previste dal Regolamento per l'assunzione di personale della Società il quale prevede:

- il ricorso a procedure interne di mobilità verticale;
- la possibilità di ricorrere alla mobilità infragruppo con le altre Società del Gruppo Roma Capitale;
- l'assunzione con rapporto di lavoro subordinato attraverso l'espletamento di procedure esterne di selezione pubblica e ,laddove applicabile, anche attraverso il ricorso a procedure concorsuali semplificate.

*Tabella Configurazione organico*

Organico "Società" al 31/12/2021					Organico "Società" al 31/12/2022				
	N. dip. T.I.	N. dip. T.D.	Totale Unità	Costo al 31/12/2021 (in €/000)	N. dipendenti in uscita entro il 31/12/2022	Previsione di assunzioni 2022 <sup>1</sup>	Variazioni interne per passaggi	Organico previsto al 31/12/2022	Costo al 31/12/2022 (in €/000)
Operai	183	0	183		-6	52	-1	228	
Impiegati	551	0	551		-7	25	1	570	
Quadri	16	0	16					16	
Dirigenti	13	0	13					13	
<b>Totale</b>	<b>763</b>	<b>0</b>	<b>763</b>	<b>€ 29.074</b>	<b>-13</b>	<b>77</b>	<b>0</b>	<b>827</b>	<b>€ 29.270</b>

Relativamente alla tipologia a tempo indeterminato, queste possono avvenire nel limite di un contingente di personale complessivamente corrispondente ad una spesa annua pari al 100 per cento di quella relativa al personale di ruolo cessato nell'anno precedente, tenendo altresì conto di eventuali importi maturati nei precedenti quattro anni e non utilizzati (cfr. art. 3, comma 5 del D.L. 90/2014 come modificato dal DL 28/01/19 n.4).

*Tabella Consistenza media del personale al 31/12/2022*

TEMPO INDETERMINATO		ALTRO	
Qualifica	N°	Tipologia contrattuale	N°
Dirigenti	13	Tempo determinato	0
Quadri	16	Collaboratori	0
Impiegati	561	Altri	0
Operai	206		
Altro	0		
<b>Totale</b>	<b>796</b>		<b>0</b>

*Tabella Composizione costi del personale*

Composizione	2018	2019	2020	2021	Budget 2022
Retribuzione personale dipendente	19.732.303	19.461.519	19.129.556	18.935.538	19.081.821
Straordinari	462.670	509.903	317.250	409.167	413.112
Festività	141.197	204.926	181.301	182.059	209.340
Indennità varie	1.550.108	1.611.732	1.320.743	1.571.206	1.608.072

I valori 2021 si riferiscono al Bilancio in corso di approvazione.

*Tabella Lavoro flessibile*

Tipologia lavoro / servizio	2009	Limite % su 2009	Limiti di contenimento	Forecast 2021	Previsione 2022
<b>forme di lavoro flessibile</b>	<b>3.860.373,59</b>	50%	1.930.186,80	<b>20.000,00</b>	<b>20.000,00</b>
tempi determinati	2.187.788,00			-	-
copro	862.505,48			-	-
lavoro accessorio	417.368,29			-	-
altre collaborazioni	392.711,82			20.000,00	20.000,00

I valori sono su base annua.

Al fine di verificare il rispetto dei limiti normativi in materia si veda la seguente tabella, relativa

al personale assunto sia a tempo indeterminato e sia a tempo determinato o altra forma di lavoro flessibile.

#### *Tabella Limite contenimento spese del personale*

	<b>Valore Medio triennio 2011-13</b>	<b>Programmazione fabbisogni triennio 2022 - 2024</b>
<b>Spese del Personale</b>	34.064.000	31.985.000

#### **4.1. Criteri e modalità di selezione**

Nel 2022 sono previste n.77 assunzioni e alcuni incrementi verticali del personale già in organico.

Le modalità di reclutamento delle nuove risorse avverranno con una o più delle modalità previste dal Regolamento per l'assunzione di personale della Società, che prevede:

- il ricorso a procedure interne di mobilità verticale;
- la possibilità di ricorrere alla mobilità infragruppo con le altre Società del Gruppo Roma Capitale;
- l'assunzione con rapporto di lavoro subordinato attraverso l'espletamento di procedure esterne di selezione pubblica e ,laddove applicabile, anche attraverso il ricorso a procedure concorsuali semplificate.

#### **4.2. Piano formazione**

La formazione si pone come leva di sviluppo dell'organizzazione al fine di allineare struttura e competenze ai bisogni emergenti.

In linea con i principi delle *learning organization*, l'impresa si è dotata di un'unità organizzativa che supporta tutta l'Azienda nella mappatura delle competenze e nella definizione ed implementazione di percorsi di training individuali e/o di gruppo.

I piani di formazione, progettati internamente e finanziati nella loro totalità attraverso il ricorso ai fondi interprofessionali, si focalizzano sulla promozione delle capacità professionali, dei comportamenti organizzativi e sulla maggiore conoscenza dell'Azienda attraverso l'attivazione di formazione interna.

L'obiettivo è promuovere lo sviluppo delle persone attraverso percorsi di formazione orientati a incrementare conoscenze, competenze e senso di appartenenza.

Il 2022 vedrà l'impresa, in linea con il raggiungimento degli obiettivi di business, impegnata principalmente nello sviluppo delle competenze digitali del personale.

La suddetta formazione sarà affiancata dal costante addestramento del personale in linea con le revisioni di processi, attività e procedure nonché dalla formazione obbligatoria in sicurezza e altre materie soggette a vincoli normativi.

L'obiettivo generale è fornire le conoscenze e le competenze necessarie al fine di valorizzare il know how presente e sviluppando i potenziali inespressi.

#### **5. Operazioni Straordinarie**

La Deliberazione di Assemblea Capitolina n. 116 del 28 dicembre 2021 avente ad oggetto "Razionalizzazione periodica delle partecipazioni pubbliche di Roma Capitale di primo e secondo livello ex art. 20, D.Lgs. n.175 del 19 agosto 2016 e ss. mm. ii" con riferimento alle

azioni da attivare in relazione alla partecipazione di Roma Capitale in Zetema Progetto Cultura srl stabilisce:

*In merito alla opportunità di razionalizzazione delle società di Zetema Progetto Cultura e dell'Azienda Speciale Palaexpo, rilevata la presenza di attività parzialmente sovrapponibili, si procederà a valutare un'operazione di Fusione entro il 31.12.2022.*

Pertanto, nel corso dell'esercizio si procederà, secondo le direttive ed indicazioni di Roma Capitale, alle operazioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi posti dalla Delibera 116.

L'Amministratore Unico

Simone Silvi

## **ALLEGATI**

Relazione Risk Management  
Piano annuale di Internal Audit

## **RELAZIONE RISK MANAGEMENT**

### **Risk management: mappa dei rischi e relativa valutazione**

L'ufficio di Risk management di Zètema Progetto Cultura Srl, alle dirette dipendenze dell'A.U., si occupa del monitoraggio, della valutazione, dell'analisi e della gestione dei rischi aziendali, con particolare riguardo ai rischi economico-finanziari ed operativi connessi alle attività caratteristiche dell'azienda che possano determinare un danno e/o una perdita.

Tra le attività di competenza del Risk manager vi sono la redazione e l'aggiornamento del documento di analisi dei rischi individuabili nell'attività di Zètema, ai fini dell'applicazione del D.Lgs n.231/2001.

### **Analisi dei rischi ex D.Lgs. 231/01**

L'analisi effettuata sulla mappatura dei rischi aziendali ex D. Lgs. n. 231/2001 di Zètema Progetto Cultura s.r.l. ha evidenziato come i recenti interventi normativi e l'attività regolamentare della società, autonoma o in ottemperanza ad espresse previsioni di legge, abbiano influito sensibilmente e positivamente sullo stato dei rischi in tutte le aree indicate nel modello 231/2001, riducendoli sensibilmente. L'abbattimento è stato possibile prevedendo sistemi di controllo, monitoraggio e verifica dei processi più stringenti e garantendo forme di pubblicità e tracciabilità delle attività societarie in linea con i vigenti indirizzi legislativi.

Nel corso delle attività di analisi sulle aree di rischio compiute dall'Ufficio di valutazione dei rischi aziendali si è quindi generalmente riscontrato il superamento di molte criticità che sussistevano alla data di stesura della mappatura del rischio e l'introduzione di processi e modelli nuovi ed il conferimento di deleghe e funzioni a personale apicale in aree di rilevante interesse per le attività della Società, così da determinare sostanziali innovazioni rispetto alla precedente mappatura dei rischi. Lo stato dei rischi aziendali ex D. Lgs. n. 231/2001 di Zètema Progetto Cultura srl è grazie a questi interventi contenuto. Nel 2016 è stato presentato ai vertici aziendali di concerto con l'Odv un nuovo documento di mappatura dei rischi, che ha definito e fotografato ogni modifica procedurale, di adeguamento normativo e monitoraggio avvenuta fino alla sua formulazione. Il nuovo documento di mappatura dei rischi ha quindi incluso i nuovi reati previsti dall'ordinamento giuridico, afferenti alla valutazione dei rischi ex D.Lgs 231 quali l'autoriciclaggio, il riciclaggio, alcuni delitti di criminalità organizzata ed alcuni delitti contro la personalità individuale.

Una ulteriore analisi sui rischi potenziali specificamente legati a fenomeni corruttivi è stata condotta nell'ambito del piano della corruzione e trasparenza, integrando nell'analisi gli impianti normativi afferenti al D.lgs 231/2001 e la L.190/2012. L'analisi del rischio è stata effettuata mediante una valutazione ponderata del livello di esposizione al rischio corruzione sulla base della probabilità che lo stesso si realizzi e degli impatti organizzativi, economici e reputazionali che questo potenzialmente può produrre, in relazione al sistema di controlli interni adottato dalla società. Dall'analisi effettuata sul livello di rischio rilevato, si evidenzia che esso non presenta elementi di criticità: infatti la mappatura evidenzia che il livello del rischio si mantiene contenuto (il punteggio massimo rilevato risulta 6, su una scala fino a 25), quindi non è necessario modificare la valutazione generale del rischio, né le misure previste per la mitigazione dello stesso. Nel 2017 è stata pubblicata la procedura per la tutela del dipendente che denuncia o segnala illeciti o irregolarità, che disciplina le modalità di inoltro della segnalazione su modello predefinito e le varie fasi attuative del procedimento di accertamento di quanto denunciato, ovvero il cosiddetto Whistleblowing; detta procedura, contribuisce a mitigare il livello di rischio. La legge 179/2017 ha modificato il D.lgs 231/2001 imponendo alle società un'integrazione dei modelli organizzativi e gestionali di cui all'art. 6 del D.lgs 231/2001, attraverso l'adozione di misure volte a definire canali di comunicazione degli illeciti che consentano di mantenere l'anonimato del segnalante ed a stabilire un sistema di protezione per quest'ultimo, prevedendo, altresì, delle sanzioni amministrative pecuniarie anche a società di diritto privato in controllo pubblico quali Zetema, ove non vengano adottate le procedure di verifica e segnalazione non conformi a quanto disporrà l'Anac nelle prossime linee guida in materia. La società nel 2018 ha proposto un

aggiornamento del Modello Organizzativo Generale, cui ha partecipato attivamente l'OdV fornendo indicazioni e direttive puntualmente recepite, in particolare ha implementato il catalogo dei reati presupposto della responsabilità amministrativa. Nel maggio del 2020 è stato nuovamente modificato il Modello Organizzativo sia la Parte Generale che la Parte Speciale implementando la lista dei reati presupposto, infatti sono stati introdotti alcuni Reati Tributari, alcuni Reati Informatici e sono state aggiornate le sanzioni per i reati di Concussione, inaspriti dalla Legge 9/2019 detta "spazzacorrotti". Con Ordinanza della Sindaca del 10.02.2020 è stato modificato l'assetto societario introducendo al vertice di Zetema un Amministratore Unico, in luogo del CdA. A seguito dell'emergenza correlata alla diffusione del Covid-19 sono state introdotte misure tese a scongiurare il pericolo di una responsabilità societaria in materia di sicurezza, infatti all'art. 42 del DL del 17.3.2020, l'infezione da Covid contratta sul posto di lavoro costituisce infortunio ai sensi del D.lgs 81/08. Pertanto si è reso necessario adottare una serie di provvedimenti tesi a prevenire il contagio sul posto di lavoro, per tutelare la salute pubblica ed allontanare eventuali responsabilità che potevano interessare gli Organi Societari. Nel 2021 è stato presentato ai vertici aziendali di concerto con l'OdV un nuovo documento di mappatura dei rischi. Il documento è frutto di una puntuale analisi di tutte le attività aziendali alla luce delle normative vigenti e di tutte le procedure introdotte al fine di minimizzare i rischi descritti nel precedente documento. Il nuovo documento di mappatura dei rischi è stato implementato di alcuni reati presupposto quali il traffico d'influenze, alcuni reati del perimetro informatico, alcuni reati tributari e alcuni reati non applicabili a Zetema, quali contrabbando e xenofobia.

### **Analisi dei rischi di natura economica e finanziaria**

Al di là delle fattispecie previste dal D.Lgs. 231/01, Zetema ha da tempo predisposto un insieme di procedure, regolamenti e pratiche destinate al controllo dei rischi aziendali, e su cui esercita le necessarie azioni di controllo l'Internal audit.

Zetema si trova a dover delineare uno scenario economico, per il 2022, che sarà per la quasi totalità definito dal Contratto di affidamento di servizi; la durata ultrannuale del Contratto rende, rispetto ai precedenti esercizi, meno complessa la programmazione ed in particolare gli adempimenti per l'acquisizione di beni e servizi, con la realizzazione di maggiori economie e/o razionalizzazioni.

L'impostazione dei recenti Contratti, già dal 2016, ha di fatto ridotto i termini di discrezionalità della previsione economica in alcune attività rivolte al pubblico, in particolare sull'andamento della biglietteria museale e sulla gestione delle Mostre temporanee ed Eventi, permanendo, tuttavia, margini di variabilità per il fatturato delle librerie, le attività di didattica a pagamento, ecc.

Infine, le attività verso il pubblico affidate a Zetema risentono non solo delle specifiche iniziative di promozione, ma in misura rilevante dell'andamento generale dell'affluenza turistica nella città di Roma, e quindi dell'andamento economico generale.

Le previsioni del 2022, quindi, sono state fatte sulla base di una progressiva uscita dalla crisi per Covid 19 nella considerazione di una possibile ripresa economica e allentamento delle restrizioni dei movimenti e dei conseguenti maggiori flussi turistici da collegarsi alla fruizione culturale; riteniamo possibile che alla fine del 2022 si possa tornare a livelli vicini dell'andamento del 2019. Il recente sorgere della crisi Ucraina porterà ulteriori elementi di incertezza e ritardo sulla ripresa dei flussi attesi.

Dalla fine del 2019 è scaduta la parte economica del CCNL Federculture; la previsione del costo del lavoro, pertanto, è basata sull'attuale parametrizzazione economica del contratto e con la proiezione di una probabile definizione nel corso del 2022 del rinnovo sulla base di un incremento del 3% sulla parte tabellare da ripartirsi nei tre esercizi 2022 - 2024; negli ultimi esercizi, in mancanza di elementi certi sulla conclusione degli accordi di rinnovo, e quindi dei tempi, degli eventuali adeguamenti tabellari e di possibili indennità per la vacatio contrattuale, si sono operati prudenziali accantonamenti.

Tuttavia la variabile principale per la determinazione del costo del lavoro è legata all'andamento della crisi pandemica e alle conseguenze che questa potrà determinare in ordine alla gestione di turnazioni, smart working, utilizzo di ferie e congedi, etc. che incidono in maniera significativa sulla determinazione finale del costo del lavoro; si è previsto, in ragione delle ipotesi formulate sulla ripresa della gestione ordinaria delle attività, che nel 2022, a sostanziale parità di organico,

vi sarà un contenuto incremento anche in ragione di un possibile parziale mantenimento del lavoro agile.

Inoltre disposizioni normative e linee di condotta impartite da Roma Capitale hanno imposto rilevanti limitazioni alle politiche di scelta delle forme di utilizzo di rapporti di lavoro flessibile; questa tipologia di rapporti, non più attivata dal 1/1/2017, veniva utilizzata solo per sostituzioni temporanee nei servizi al pubblico ad integrazione dell'organico a tempo indeterminato di Zètema, quando, per mantenere adeguati livelli quantitativi e qualitativi dei servizi previsti dal Contratto di affidamento, è obbligatorio procedere a sostituzione del personale in malattia, maternità, aspettative, ecc. o in periodi di particolare concentrazione di ferie (estate o festività di fine anno). Le norme sulla cd spending review, per fissare i parametri di contenimento delle spese, fanno riferimento all'annualità 2009, rispetto alla quale, negli esercizi precedenti, il volume delle attività richieste era aumentato e di conseguenza è stato estremamente problematico ridurre queste spese nei limiti richiesti. Tuttavia, già nella determinazione del costo del lavoro 2017 è stata registrata l'annullamento dei contratti a tempo determinato e la riduzione dell'utilizzo delle altre forme di lavoro flessibile anche in considerazione del venire meno della possibilità dell'utilizzo del lavoro accessorio. Queste misure hanno ricondotto ormai dal 2014 i volumi di utilizzo di forme di lavoro flessibili ampiamente entro i parametri richiesti per legge ed anche per il 2022 è previsto un sostanziale azzeramento della voce.

Ulteriore aspetto di criticità è la limitazione all'incremento del costo del lavoro derivante da rapporti a tempo indeterminato, incremento fissato nel limite del 100% del costo dei rapporti cessati nell'anno precedente, considerando altresì le quote di costo non utilizzate nel triennio precedente. Per il 2022 è prevista l'attivazione di rapporti a tempo indeterminato, in conformità al piano assunzionale sottoposto all'approvazione di Roma Capitale; la definizione di detta approvazione e le conseguenti procedure di selezione fanno prevedere che i nuovi rapporti potranno essere attivati solo a ridosso della fine dell'esercizio e pertanto con scarsa significatività in termini di costo annuo. Dopo anni di blocco delle assunzioni si rende ormai non più rinviabili consistenti integrazioni di organico funzionali al regolare svolgimento delle prestazioni previste dal Contratto di servizio.

Si dovrà pertanto far riferimento a quanto indicato nello stesso DUP e nella Deliberazione n. 231 che prevede "la predisposizione, per le spese di personale, di una proposta di piano compatibile con gli obiettivi del DUP corredata di eventuali programmazioni assunzionali da sottoporre alla preventiva approvazione del Socio".

Come per gli anni scorsi, i tempi della riscossione della fatturazione verso Roma Capitale rivestono una grande importanza, non solo per la determinazione degli oneri di natura finanziaria, ma anche per la misura dell'indebitamento che, non volendo "stressare" in maniera eccessiva i fornitori, deve essere reperito presso gli Istituti di credito.

Le disposizioni di Roma Capitale sui rapporti finanziari con le società partecipate, indicate nella Delibera 58 del 6 marzo 2015, prevedono un più tempestivo apporto finanziario sui corrispettivi previsti dai Contratti di affidamenti di Servizio e diverse procedure per l'accesso al credito da parte delle stesse Società. Questa direttiva, accolta nella formulazione dei recenti Contratti di affidamento di servizi e ulteriormente confermati in quello in essere, ha consentito di ridurre in misura rilevante la necessità dell'indebitamento verso le Banche con le quali gli importi complessivamente affidati sono passati da €/mln 13,65 del 2015 agli attuali €/mln 5 con un ricorso effettivo all'utilizzo mediamente molto inferiore rispetto agli anni precedenti. Le conseguenze positive sulla riduzione degli interessi passivi e degli oneri finanziari collegati sono state naturalmente crescenti a partire dal 2015 stabilizzandosi nei successivi esercizi. Come già notato in precedenti relazioni, ed il 2021 l'ha confermato, problemi sui tempi di esecuzione del servizio potrebbero essere riscontrati negli affidamenti aggiuntivi per la progettazione; in particolare per quegli incarichi dove lo svolgimento dipende dall'avanzamento di fasi di lavorazione eseguite da soggetti terzi, quali le direzioni lavori dove l'avanzamento dell'incarico procede in conseguenza dell'effettivo avanzamento delle ditte incaricate dell'esecuzione dei lavori. Per queste attività si possono considerare, così come è stato fatto, una iniziale stima prudenziale sui tempi di esecuzione ed il costante monitoraggio in sede di verifiche periodiche o di verifica di budget.



Saranno, inoltre, mantenute e se possibile incrementate le misure di controllo già introdotte sulla gestione del denaro sia per il contante, presso le varie biglietterie museali, delle librerie e dei Pit, sia per la ormai capillare ed incentivata diffusione della moneta elettronica presso i punti vendita, sia per le attività sul web; e questo anche in piena adesione alle misure legislative di contenimento dell'uso del contante e della tracciabilità delle movimentazioni finanziarie.

Dopo un lungo periodo di bassi tassi di interessi e contenuto livello di inflazione, si intravedono segnali di crescita in particolare per il secondo parametro. Questo da una parte solleciterà ulteriormente l'attenzione nelle procedure per l'acquisizione di beni e servizi, dall'altra dovrà essere elemento di valutazione in sede dell'imminente negoziazione del rinnovo del Contratto di servizi con Roma Capitale. Per l'aspetto finanziario comunque il livello di indebitamento medio è assai contenuto e pertanto eventuali rialzi di tassi non potrà determinare incrementi di costi significativi.

Un ulteriore elemento di attenzione determinatosi negli ultimi mesi è il generale innalzamento dei costi energetici; tuttavia, le attività di Zetema sono senz'altro a basso consumo energetico riducendosi prevalentemente ai costi di illuminazione e di riscaldamento degli uffici societari e qualche altra utenza relativa ad alcuni siti, quindi con scarso impatto sulla previsione dei costi per il 2022.

Al di là delle previsioni ex D.Lgs. 231/01, inoltre, al fine di evitare consistenti sanzioni o delicati contenziosi, dovrà essere mantenuta la massima attenzione al corretto e puntuale rispetto della normativa in materia di salute e di sicurezza sul luogo di lavoro, materia sulla quale Zetema già svolge con particolare attenzione non solo tutti gli adempimenti obbligatori previsti dalla normativa ma cura la diffusione di una cultura della sicurezza in tutti i luoghi (sede, musei, cantieri, ecc.) dove viene svolta l'attività. La costante attività di valutazione del rischio a cui sono esposti i dipendenti della Società induce all'attuazione di misure preventive per l'eliminazione o riduzione dei rischi per la salute e la sicurezza.

	<b>Categoria di rischio</b>	<b>Temi di attenzione rilevanti</b>	<b>Azioni di prevenzione e/o contenimento</b>	<b>Tempi di conclusione azione</b>
<b>1</b>	<b>Rischi di contesto</b>	Riduzione Flussi turistici	Monitoraggio trimestrale. Incremento attività rivolte ai cittadini	31/12/2022
		Minore attrattività dei musei per pandemia	Sviluppo attività Web, nuove aperture	31/12/2022
		Innovazione dei mezzi promozionali	Sviluppo della presenza su web e social network. Monitoraggio mensile	31/12/2022
<b>2</b>	<b>Rischi di governance</b>	Reperimento personale e collaboratori	Applicazione nuovo Regolamento assunzione personale. Avvio piano assunzionale	31/12/2022
		Progressione personale	Monitoraggio reperimenti interni e applicazione nuovo Regolamento assunzione personale	31/12/2022
		Acquisti	commissioni; monitoraggio scadenziario gare; acquisti in convenzione MEPA e Consip	31/12/2022
<b>3</b>	<b>Rischi di conformità (compliance)</b>	Applicazione della normativa sulla sicurezza del lavoro (D.Lgs. 81/08) presso luoghi di lavoro e siti di manifestazioni	Gestione SGSLL, aggiornamento documentazione e formazione	31/12/2022
		Sicurezza nel trattamento e nella conservazione dati sensibili	Formazione regolamento interno sulla privacy e adempimenti GDPR	31/12/2022
		Adempimenti trasparenza e anticorruzione	Monitoraggio su PTCPT e audit su adempimenti; monitoraggio whistleblowing e accesso civico. Formazione e informazione.	31/12/2022
		Aggiornamento modello organizzativo e valutazione rischi	Monitoraggio modello organizzativo, piano di mappatura dei rischi, procedure acquisti ed eventuali aggiornamenti	31/12/2022
		Adempimento protocolli anti Covid	Adeguamento alla normativa, adozione protocolli e procedure, Aggiornamento nomine addetti ai controlli	31/12/2022

	<b>Categoria di rischio</b>	<b>Temi di attenzione rilevanti</b>	<b>Azioni di prevenzione e/o contenimento</b>	<b>Tempi di conclusione azione</b>
4	<b>Rischi Information Technology</b>	Continuità dei servizi WEB erogati	Mantenimento e aggiornamento architetture HW server e network e sistemi di sicurezza e anti-intrusione	31/12/2022
		Controllo della navigazione WEB	Monitoraggio e manutenzione apparato di URL filtering, WEB reputation, anti-spam e WEB antivirus	31/12/2022
		Garanzia di conservazione dati in caso di eventi catastrofici	Attivazione di sistema di back-up su cloud	31/12/2022
		Gestione elettronica documentale	Manutenzione applicativi per la gestione elettronica dei documenti	31/12/2022
		Danneggiamento dati	Formazione/informazione al personale	31/12/2022
		Funzionalità dei siti in cui si svolge il servizio	Prevedere monitoraggio tramite acquisto software	31/12/2022
		Ottimizzazione degli approvvigionamenti	Monitoraggio delle procedure in materia di acquisti, ricorso a centrali RC, Consip, Mepa, implementazione e procurement.	31/12/2022
		Attivazione modalità lavoro agile in modalità Smart Working remoto	attivazione VPN sicure Criptate e modalità di accesso in remote Desktop. Monitoraggio continuo.	31/12/2022
5	<b>Rischi dei processi di produzione e/o di erogazione dei servizi</b>	Funzionalità dei siti in cui si svolge il servizio	Manutenzione programmata; audit di sicurezza; intensificazione monitoraggi interni. Certificazione in qualità dei processi con verifiche ispettive annuali sulla sicurezza.	31/12/2022
		Ottimizzazione degli approvvigionamenti	monitoraggio delle procedure in materia di acquisti, ricorso a centrali RC, Consip e Mepa.	31/12/2022
		Ottimizzazione di servizi in outsourcing	Monitoraggio delle procedure in materia di acquisti e collaboratori	31/12/2022
		Qualità e conformità beni e servizi erogati	monitoraggio gestione reclami e indagini customer care; monitoraggio sul campo sulla qualità dei servizi, anche esternalizzati; audit di qualità	31/12/2022
6	<b>Rischi delle risorse umane</b>	Sicurezza e salute dei lavoratori. Rischi Covid 19	Formazione d. lgs. l. 81/08, squadre emergenza e primo soccorso; attività di audit del SGSL. Esecuzione procedure anticovid, Sanificazioni, consegna DPI. Adozione e applicazione protocollo e procedure Covid	31/12/2022
		Assenteismo	Comunicazione interna e formazione; welfare	31/12/2022
		Mancato turn over	Awio procedure evidenza pubbliche per attuazione piano assunzionale	31/12/2022
		Inadeguatezza delle competenze rispetto ai requisiti del contratto di servizio	Valutazione delle competenze; formazione; rotazione	31/12/2022
7	<b>Rischi "financial"</b>	Onerosità e disponibilità dell'indebitamento bancario	Mantenimento del contenuto affidamento presso le banche, così come indirizzato dalla delibera 58/2015, e monitoraggio del costo delle transazioni in moneta elettronica	31/12/2022
		Rischi di ammanchi o furti di denaro contante	Riduzione della possibilità di utilizzo del contante presso i PIT. Monitoraggio ed implementazione gestione contanti presso i Fori.	31/12/2022
		Puntualità incasso crediti Roma Capitale	Monitoraggio e verifica dell'attuazione delle modalità di fatturazione previste dal Contratto di Servizio, coordinamento con gli uffici dell'Amministrazione capitolina, e monitoraggio del coordinamento tra rendicontazione e relazioni trimestrali previste dal contratto di servizio	31/12/2022
		Perdite su crediti Clienti	Attuazione ed aggiornamento della procedura per il contenzioso con i Clienti ed accordo con legale esterno	31/12/2022
		Sanzioni o inadempienze ruolo agente contabile esterno a Roma Capitale	Monitoraggio e consolidamento procedure introdotte dal 1/1/2016 da Roma Capitale	31/12/2022

## **Procedure introdotte per la gestione del rischio**

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 un'attività di controllo sulle attività che possano generare rischi di varia natura. Nel corso del 2020 è proseguita l'applicazione delle disposizioni di Corporate Governance indicate da Roma Capitale, in materia di assunzioni, di acquisti, di controllo dei costi di direzione e di tempestiva trasmissione della reportistica di natura economica e finanziaria, seguendo la ormai definita procedura budget.

Nel 2020 è stato aggiornato il piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza per il triennio 2020-2022 e la società ha rinnovato la certificazione del sistema di gestione integrato qualità e sicurezza, ottenuta a giugno del 2020. Sono state predisposte alcune procedure per fronteggiare la pandemia da Covid-19 ed esattamente: Gestione Casi Covid, Procedura per l'utilizzo del termoscanner nei siti museali, procedura per il Lavoro Agile. E' stato predisposto un protocollo di sicurezza anti-contagio, condiviso con le organizzazioni sindacali, e inviato a tutti i lavoratori nel documento informativa Covid-19. Ad ottobre 2021 è stata introdotta una procedura per la verifica e controllo delle certificazioni verdi.

Queste misure, in aggiunta alle procedure già esistenti, costituiscono un insieme che si può ritenere adeguato ad un'efficiente gestione del rischio aziendale.

## **PIANO ANNUALE DI INTERNAL AUDIT**

### **Premessa**

All'interno del Sistema di Controllo Interno ("insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative che mirano ad assicurare il rispetto delle strategie e degli obiettivi aziendali ed il conseguente presidio delle aree a rischio") di Zètema Progetto Cultura s.r.l., l'Internal Audit gestisce i controlli di terzo livello, fornendo assurance indipendente sull'organizzazione. I controlli di terzo livello sono finalizzati al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione, intervenendo nell'implementazione di soluzioni razionali per il presidio dei diversi elementi di rischio e per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Nell'ambito di tale funzione di assurance, l'Internal Audit esegue attività di audit anche sull'operato delle funzioni di controllo di secondo e primo livello, e quindi:

1 - Audit secondo gli standard Internazionali di Auditing: sono audit di terzo livello, volti alla valutazione dell'efficienza e dell'efficacia del Sistema di Controllo Interno e dei processi, al fine di ridurre i rischi e garantire il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Hanno inoltre lo scopo di monitorare lo stato di applicazione delle leggi, dei regolamenti e delle procedure in azienda e sono di supporto dell'OdV per le eventuali modifiche e aggiornamenti al Modello Organizzativo 231/2001

2 - Verifiche di altro tipo, su richiesta dell'Organo Amministrativo e/o su segnalazione, non programmabili, riguardanti il rispetto delle procedure e dei comportamenti aziendali e il rispetto del codice etico e di comportamento.

### **Programma di Internal Audit 2022**

#### Area Gare e Contratti

In merito all'Area Gare e Contratti l'attività di audit incentrerà l'attenzione, attraverso interviste sul controllo di procedure di gare sopra e sotto soglia comunitaria, scelte con metodo di campionatura semplice, ricostruendone l'intero iter e procedendo alla verifica della documentazione ante, durante e post gara.

#### Trattamento Dati

L'attività, in Follow up, verrà programmata, in collaborazione con i Responsabili per la Protezione e gestione dei Dati Personali, per monitorare la corretta attuazione delle disposizioni aziendali rispetto alla normativa relativa alla gestione, sicurezza e riservatezza dei dati, prevista dal regolamento Ue 2016/279 (GDPR) recepito in Italia con il Decreto Legislativo 101/2018.

#### Area Acquisizione e progressione del personale /Ufficio Gestione contenziosi e richiami disciplinari

L'attività di Audit procederà, in stretta sinergia con il RPCT, al controllo della corretta applicazione del nuovo regolamento per l'assunzione del personale adottato dall'azienda e in particolare della procedura interna relativa al conferimento degli incarichi a professionisti e lavoratori autonomi. Nel corso dell'audit verrà verificato lo stato dei contenziosi, relativi al personale, che l'azienda sta affrontando.

#### Area Conservazione

L'attività dell'Area Conservazione consiste nella realizzazione dei servizi finalizzati alla custodia e mantenimento del patrimonio culturale, incluse anche eventuali lavorazioni indifferibili su opere custodite nel sistema musei civici, nei depositi, nei siti archeologici, monumentali e del patrimonio storico-artistico. L'audit, verrà svolto con l'intento di verificare l'adempimento delle procedure aziendali adottate, della normativa vigente in tema di utilizzo dei DPI e di smaltimento Rifiuti Speciali, ex D.lg. 231/01.

#### Area Finanza e Controllo

L'intero settore è sottoposto al controllo analogo, alle prescrizioni del contratto di servizio al

controllo del Collegio Sindacale, alla normativa di riferimento in tema di bilancio, alle leggi che regolano le società strumentali degli enti locali. L'audit verificherà il rispetto dei flussi informativi previsti verso Roma Capitale, in particolare della relazione trimestrale sul generale andamento della gestione, dati economici, patrimoniali e finanziari, livelli di indebitamento, nonché sulle operazioni di maggior rilievo della Società. L'intento dell'Audit è quello di verificare gli aggiornamenti delle procedure in uso e di predisporne, attraverso la stretta collaborazione con il dirigente preposto, eventualmente delle nuove che siano in grado di contenere il rischio che fisiologicamente caratterizza l'area.