



PIANO GESTIONALE ANNUALE 2025

aggiornamento settembre 2025

Sommario

1. Linee di sviluppo delle attività	4
1.1. <i>Supporto alle attività legate all'evento del Giubileo della Chiesa Cattolica</i>	5
1.1.1. <i>Accoglienza</i>	5
1.1.2. <i>Digitalizzazione</i>	5
1.1.3. <i>Internazionalizzazione</i>	6
1.2. <i>Sviluppo di strategie ed azioni per il coinvolgimento delle periferie</i>	6
1.3. <i>Gestione Patrimonio Capitolino servizi per il Dipartimento Tutela Ambientale</i>	7
1.3.1. <i>Un Nuovo Capitolo: Villa Aldobrandini</i>	7
1.3.2. <i>Un partner strategico per il futuro culturale di Roma</i>	8
1.4. <i>Offerta integrata per le Biblioteche di Roma</i>	8
1.5. <i>Ingresso della Città Metropolitana di Roma Capitale nel capitale di Zètema</i>	8
1.6. <i>Innovazione per la fruizione di beni ed attività culturali</i>	9
1.6.1. <i>Esperienze multimediali pionieristiche</i>	9
1.6.2. <i>Contributo al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)</i>	9
1.6.3. <i>Proposte progettuali strategiche</i>	10
1.7. <i>Restyling ed estensione della rete di librerie e punti vendita museali</i>	10
1.8. <i>Internazionalizzazione</i>	10
1.9. <i>Progetti finanziati</i>	11
1.10. <i>Aggiornamento della macrostruttura con pesatura delle posizioni apicali</i>	12
1.11. <i>Innovazioni per rendere vivi i luoghi della cultura</i>	12
1.12. <i>La città educante intorno ai poli strategici come Casina di Raffaello e Technotown</i>	13
1.12.1. <i>Casina di Raffaello: un polo educativo per la pedagogia</i>	13
1.12.2. <i>Technotown: innovazione e inclusione nelle discipline STEM</i>	13
1.13. <i>Supporto a Grandi Eventi e Moda</i>	13
1.14. <i>Turismo: sostenibile, inclusivo, digitale e personalizzato</i>	14
1.15. <i>Settore Sportivo: strategia e obiettivi operativi</i>	15
1.15.1. <i>Costruzione di un'Unità Aziendale per lo Sport</i>	15
1.15.2. <i>Gestione del Palazzetto dello Sport: Polo di Eccellenza per Sport ed Eventi</i>	16
1.15.3. <i>Gestione Transitoria di Impianti Sportivi: Il Caso del Villaggio Olimpico</i>	16
1.16. <i>Fontana di Trevi: un nuovo modello di gestione del flusso dei visitatori</i>	16
1.17. <i>Aule Studio: una nuova opportunità per le giovani generazioni</i>	18
1.18. <i>Piano degli investimenti: adesione al PSN e sicurezza informatica</i>	18
2. Bilancio di previsione (Budget) – Valori economici e patrimoniali	19
2.1. <i>Investimenti</i>	29
2.2. <i>Struttura Costi</i>	29
2.3. <i>Fatturato</i>	34
2.4. <i>Struttura Crediti – Debiti</i>	39
2.5. <i>Previsione finanziaria</i>	39

3. Personale	40
3.1. <i>Revisione macrostruttura</i>	40
3.1.1. <i>Funzioni di Staff</i>	41
3.1.2. <i>Funzioni di Line</i>	41
3.1.3. <i>Sistema di Governance.....</i>	42
3.1.4. <i>Pesatura delle posizioni dirigenziali</i>	42
3.2. <i>Piano assunzionale</i>	42
3.3. <i>Criteri e modalità di selezione</i>	45
3.4. <i>Piano di formazione</i>	45
3.5. <i>Politiche di gestione e remunerazione del personale</i>	46
3.5.1. <i>Componente variabile</i>	46
3.5.2. <i>Componente fissa</i>	47
3.5.3. <i>Benefit e componenti di welfare.....</i>	47
4. Obiettivi di risultato degli amministratori esecutivi	48
5. Operazioni Straordinarie	51
6. Relazione dell'Amministratore unico.....	51

1. Linee di sviluppo delle attività

Le attività di Zètema Progetto Cultura per il biennio di programmazione 2024-2025, esposte in dettaglio nel Piano Industriale relativo allo stesso biennio, trovano fondamento nella sua natura di società in-house di Roma Capitale, in possesso di tutti i requisiti richiesti dalla normativa nazionale ed europea.

L'ambito di operatività di Zètema, limitato e circoscritto allo svolgimento di attività in favore dell'ente locale Roma Capitale, è normato dallo strumento del Contratto di affidamento di Servizi, attualmente in vigore per il periodo 01/01/2024-31/12/2025. Il Contratto è firmato da Zètema e dalle seguenti strutture di Roma Capitale: Sovrintendenza Capitolina, Gabinetto del Sindaco, Dipartimento Attività Culturali (anche per i servizi forniti alle Biblioteche di Roma), Dipartimento Scuola, Lavoro e Formazione Professionale, Dipartimento Decentramento, Servizi Delegati e Città in 15 minuti, Dipartimento Grandi Eventi, Sport, Turismo e Moda, a cui si è aggiunto per l'annualità 2024 il Dipartimento Tutela Ambientale.

Le strategie che si intendono perseguire per il biennio 2024-2025 sono coerenti con i Piani dell'Amministrazione e il suddetto Piano Industriale, in relazione alle linee di attività e al corretto posizionamento sul mercato, confermando Zètema come soggetto di riferimento nel settore culturale e un partner strategico di Roma Capitale, che opera in coerenza con gli obiettivi istituzionali e garantisce un contributo qualificato alla valorizzazione del patrimonio cittadino e allo sviluppo dei servizi connessi.

Oltre al governo dei processi principali e all'erogazione di tutti i servizi già descritti e normati nei Disciplinari Operativi che accompagnano il Contratto di Affidamento di Servizi 2004-2025, il presente Piano Gestionale Annuale 2025 illustra alcune evoluzioni e integrazioni nei servizi offerti, elencati di seguito:

- 1) Supporto alle attività legate all'evento del Giubileo della Chiesa Cattolica
- 2) Sviluppo di strategie ed azioni per il coinvolgimento delle periferie
- 3) Gestione Patrimonio Capitolino, servizi per il Dipartimento Tutela Ambientale
- 4) Offerta integrata per le Biblioteche di Roma
- 5) Ingresso della Città Metropolitana di Roma Capitale nel capitale di Zètema
- 6) Innovazione per la fruizione di beni ed attività culturali
- 7) Restyling ed estensione della rete di librerie e punti vendita museali
- 8) Internazionalizzazione
- 9) Progetti finanziati
- 10) Aggiornamento della macrostruttura con pesatura delle posizioni apicali
- 11) Innovazioni per rendere vivi i luoghi della cultura
- 12) La Città educante intorno ai poli strategici come Casina di Raffaello e Technotown
- 13) Supporto a Grandi eventi e Moda
- 14) Turismo: sostenibile, inclusivo, digitale e personalizzato
- 15) Settore sportivo: strategia e obiettivi operativi
- 16) Fontana di Trevi: un nuovo modello di gestione del flusso dei visitatori
- 17) Aule Studio: una nuova opportunità per le giovani generazioni
- 18) Piano investimenti: adesione PSN e sicurezza informatica

1.1. Supporto alle attività legate all'evento del Giubileo della Chiesa Cattolica

Il Giubileo della Chiesa Cattolica 2025 rappresenta un evento di rilevanza internazionale destinato ad influenzare profondamente il tessuto economico, sociale e culturale della città di Roma. Questo appuntamento, pianificato attraverso un articolato percorso di valorizzazione del patrimonio culturale, turistico e religioso, avrà un impatto significativo non solo sulla gestione operativa dei beni culturali, ma anche sull'organizzazione dei servizi di accoglienza e informazione destinati a milioni di visitatori. Le previsioni per il Giubileo 2025 indicano un afflusso stimato tra i 30 e i 35 milioni di turisti, con circa 105 milioni di presenze complessive nell'arco dell'anno. Parallelamente, il flusso economico generato dall'evento è stimato in 16,7 miliardi di euro. (Fonte: Unioncamere). In tale contesto, Zètema si configura come un attore strategico, chiamato a fornire un contributo essenziale nella preparazione e gestione delle iniziative collegate all'Anno Santo.

Dal punto di vista operativo, Zètema avrà un ruolo centrale nella gestione delle attività connesse all'Anno Santo, assumendo responsabilità dirette nella realizzazione di eventi minori e correlati.

Il Giubileo 2025 rappresenta una sfida multidimensionale che richiede una visione strategica, competenze gestionali avanzate e un impegno costante per la valorizzazione delle risorse di Roma. Zètema, in sinergia con le istituzioni e gli stakeholder del settore, si impegna a svolgere un ruolo proattivo, nel contributo per trasformare questo evento in un'opportunità concreta di sviluppo sostenibile per la città e per il suo sistema economico e culturale.

In vista del Giubileo 2025, è stata definita una strategia operativa che integra nuove progettualità e l'innovazione di iniziative già consolidate, suddividendola in tre aree tematiche principali: Accoglienza, Digitalizzazione e Internazionalizzazione. Questa struttura permette di rispondere in maniera mirata alle esigenze di un evento di portata globale, garantendo un approccio integrato che valorizzi le competenze aziendali di Zètema e promuova lo sviluppo sostenibile del territorio. Ogni area tematica rappresenta un pilastro strategico volto a ottimizzare i servizi offerti, rafforzare la capacità attrattiva di Roma e consolidare il posizionamento della città e di Zètema sul piano internazionale.

1.1.1. Accoglienza

- Creazione di un Tourist Information Point presso l'Auditorium Conciliazione. Realizzazione di un centro informativo dedicato al Giubileo, pensato per garantire un servizio di accoglienza multilingue. Il punto informativo offrirà materiali, informazioni dettagliate sugli eventi giubilari, assistenza logistica e supporto qualificato ai pellegrini e ai turisti.
- Kit di comunicazione per pellegrini. Ideazione e distribuzione di kit presso i punti di accoglienza, contenenti mappe, programmi degli eventi, guide tematiche, con l'obiettivo di migliorare l'esperienza dei visitatori e valorizzare il loro percorso culturale.
- Aggiornamento per il personale di accoglienza. Implementazione di percorsi formativi per gli operatori di front office, erogati in modalità online. I programmi saranno focalizzati sull'accoglienza multilingue, la gestione dei flussi di visitatori e l'acquisizione di competenze specifiche legate alla gestione degli eventi giubilari.
- Cammini dei Pellegrini. Realizzazione di un programma di comunicazione e di eventi per la valorizzazione dei cammini giubilari, con produzione di materiali informativi multilingue e una campagna promozionale. L'obiettivo è migliorare la fruizione di questi percorsi, combinando tradizione, spiritualità e cultura.

1.1.2. Digitalizzazione

- Produzione di contenuti multimediali e podcast tematici. Sviluppo di contenuti digitali innovativi, come podcast, video e articoli interattivi, per promuovere i temi giubilari, la storia dei Giubilei ecc. Questi materiali saranno integrati in campagne digitali mirate, con l'obiettivo di ampliare la diffusione e favorire un coinvolgimento attivo del pubblico.

- Nuovo 08 e rafforzamento dell'integrazione con TVA.
Introduzione di nuovi strumenti e rafforzamento dell'integrazione con la TVA (Tourist Value Added), attraverso l'inserimento di nuovi brand nei luoghi culturali gestiti da Zètema. Tale iniziativa mira a diversificare l'offerta e ottimizzare i ricavi, migliorando l'esperienza dei visitatori.
- Roma Pass digitale.
Digitalizzazione della card turistica ufficiale di Roma Capitale, con l'obiettivo di migliorare l'accessibilità, ottimizzare la fruizione dei servizi e ampliare le funzionalità integrate, promuovendo l'uso delle tecnologie per una migliore esperienza utente.

1.1.3. Internazionalizzazione

- Roadshow di promozione internazionale.
Organizzazione di presentazioni e incontri presso ambasciate, istituzioni culturali e comunità italiane all'estero, in sinergia con le fiere già pianificate dalle strutture di Roma Capitale.
- Collaborazione con tour operator.
Sviluppo di pacchetti turistici dedicati al Giubileo, attraverso politiche di marketing condivise con i principali operatori del settore. L'obiettivo è creare offerte competitive e accessibili, capaci di attrarre flussi turistici organizzati da diverse aree del mondo.
- Programma di scambi culturali.
Proposte di scambio culturale strutturate, da presentare alle principali delegazioni internazionali già programmate per visitare Roma in occasione del Giubileo. Il modello prevede attività pronte all'uso, adattabili e condivisibili con le delegazioni, rafforzando l'immagine di Roma come capitale dell'incontro e della collaborazione culturale.

1.2. Sviluppo di strategie ed azioni per il coinvolgimento delle periferie

La ricostruzione del legame tra il centro storico di Roma e le periferie rappresenta una delle priorità strategiche dell'Amministrazione Capitolina. L'obiettivo è superare le disuguaglianze territoriali e culturali che hanno spesso relegato le periferie a una percezione di marginalità rispetto al cuore della città, rendendo il patrimonio culturale accessibile e inclusivo.

L'azione dell'Assessorato alla Cultura si articola su due livelli distinti e complementari:

- **Estensione capillare dei servizi culturali e sociali**
Ogni quartiere sarà dotato di una rete di servizi in grado di rispondere alle specifiche esigenze locali, incentivando la partecipazione attiva della cittadinanza.
- **Accesso inclusivo alla città storica**
Si vuole garantire il diritto per tutti i cittadini di vivere e riappropriarsi del centro storico, non solo come meta turistica ma come parte integrante della propria identità culturale.

Un ruolo chiave in questa strategia sarà svolto dai presidi territoriali – **scuole, biblioteche, centri anziani e comitati di quartiere** – che fungeranno da punti di connessione tra istituzioni e comunità locali.

Un ruolo strategico e operativo nella riconnessione tra istituzioni e cittadini sarà affidato ai **presidi territoriali**: scuole, biblioteche, centri anziani e comitati di quartiere. Questi punti di prossimità, profondamente radicati nei quartieri, fungeranno da fondamentali strumenti di dialogo e coesione, collegando le esigenze delle comunità locali con le politiche culturali e sociali dell'Amministrazione Capitolina.

In questo processo, **Zètema Progetto Cultura** si configura come uno degli attori principali, grazie alla gestione di un patrimonio culturale di rilevanza straordinaria, che rappresenta la "grande bellezza" della città. Tale impegno si sviluppa su due fronti:

- con la gestione della rete dei **Musei in Comune**, che costituiscono il cuore pulsante del patrimonio artistico e storico di Roma.
- con il **Patrimonio Diffuso**, composto da 28 siti archeologici aperti al pubblico, spesso localizzati in aree periferiche, che offrono opportunità uniche di scoperta e valorizzazione culturale.

Zètema porta inoltre un'esperienza consolidata nella gestione di servizi essenziali per la

promozione culturale, quali le **Biblioteche di Roma** e la rete dei **Teatri di cintura**, recentemente riaffidati dal Dipartimento Attività Culturali.

Questa esperienza ha permesso di costruire relazioni profonde e collaborative con i principali portatori di interessi nelle periferie della città, consolidando un modello di dialogo e partecipazione che sarà ulteriormente rafforzato dai nuovi indirizzi strategici dell'Assessorato.

L'obiettivo finale è ambizioso: trasformare i cittadini in protagonisti di una **grande riappropriazione del centro storico** attraverso la partecipazione attiva, eventi inclusivi e un'offerta culturale capillare.

Ambiti di intervento	Descrizione
Patrimonio Culturale Gestito da Zètema	Musei in Comune: rete museale che rappresenta il cuore del patrimonio artistico e storico di Roma.
	Patrimonio Diffuso: 28 siti archeologici aperti al pubblico, spesso localizzati in aree periferiche, valorizzati culturalmente.
Esperienze consolidate	Biblioteche di Roma: gestione di una rete di servizi culturali capillari.
	Teatri di cintura: recentemente riaffidati a Zètema, promuovono dialogo e partecipazione nelle periferie.
Relazioni territoriali	Collaborazioni con portatori di interessi locali per favorire dialogo e partecipazione nelle aree periferiche.
Obiettivo strategico	Trasformare i cittadini in protagonisti attivi attraverso:
	- Partecipazione attiva
	- Eventi inclusivi
	- Offerta culturale capillare

Roma deve essere percepita da chi la vive non solo come una città, ma come un patrimonio collettivo, un luogo che appartiene pienamente a tutti i suoi abitanti.

1.3. Gestione Patrimonio Capitolino servizi per il Dipartimento Tutela Ambientale

Zètema ha come obiettivo primario il supporto operativo e strategico alla Sovrintendenza Capitolina nella gestione del sistema museale della città di Roma, comprendendo non solo i musei principali ma anche siti archeologici e culturali dislocati su tutto il territorio. Questo impegno si traduce in un'articolata gamma di servizi che coprono ogni aspetto della valorizzazione e fruizione del patrimonio culturale della città. Tra le principali attività fornite si annoverano:

- **Accoglienza e guardiania**
- **Manutenzione ordinaria e straordinaria**
- **Coordinamento dei servizi di pulizia**
- **Didattica**
- **Gestione delle biglietterie**

L'esperienza pluriennale di Zètema nel settore pone la società in una posizione privilegiata per ampliare il proprio supporto anche ad altri Dipartimenti dell'Amministrazione Capitolina, contribuendo a una gestione più efficace e integrata del patrimonio artistico e culturale.

1.3.1. Un Nuovo Capitolo: Villa Aldobrandini

Recentemente, il **Dipartimento Tutela Ambientale** ha siglato un accordo con Zètema nell'ambito del Contratto di affidamento di servizi vigente. Questo accordo sancisce l'estensione delle competenze di Zètema a Villa Aldobrandini, uno splendido esempio di architettura rinascimentale

situato tra via Panisperna e via Nazionale. La villa, attualmente oggetto di un progetto di riqualificazione e prossima riapertura al pubblico, è destinata a diventare un nuovo polo di interesse culturale per cittadini e turisti.

La nuova gestione prevede:

- **Una sala espositiva** situata in uno dei due padiglioni prospicienti largo Magnanapoli, che ospiterà opere scultoree provenienti dalle collezioni Aldobrandini.
- **Una caffetteria** con accesso sia dalla strada che dal giardino, pensata per integrarsi armoniosamente con l'offerta culturale del sito e offrire un'esperienza unica ai visitatori.

Forte della consolidata esperienza maturata nella gestione di servizi analoghi presso il complesso di Villa Torlonia, Zètema si occuperà della **gestione integrata** di Villa Aldobrandini. In particolare:

- La **caffetteria** sarà assegnata tramite un bando pubblico, garantendo trasparenza e valorizzazione delle migliori proposte imprenditoriali.
- La **manutenzione del verde**, essenziale per preservare la bellezza e l'integrità del giardino storico, sarà condotta secondo standard di eccellenza.

1.3.2. Un partner strategico per il futuro culturale di Roma

Questa nuova sfida rappresenta un ulteriore passo avanti per Zètema, confermando la sua capacità di adattarsi a contesti differenti e rispondere con competenza alle esigenze di un patrimonio culturale vasto e diversificato. La società si impegna non solo a garantire la gestione operativa, ma anche a sviluppare modelli innovativi e sostenibili per la fruizione pubblica, contribuendo al rafforzamento dell'identità culturale di Roma.

1.4. Offerta integrata per le Biblioteche di Roma

La funzione delle Biblioteche di Roma e il ruolo sociale che esercitano attraverso la rete capillare di sedi presenti nei territori sono sempre più centrali nelle politiche culturali cittadine, come già accennato al precedente punto 1.2.

Zètema continua ad affiancare il Dipartimento Attività Culturali di Roma Capitale nella gestione delle Biblioteche e nella realizzazione di molte delle attività da esse promosse, mettendo a disposizione l'esperienza, la conoscenza approfondita degli ambiti di intervento e le tante professionalità e competenze dell'azienda.

In particolare, nel 2025 si opererà per sviluppare progetti finalizzati al miglioramento qualitativo della fruizione dell'offerta culturale, all'ampliamento degli orari d'apertura di alcuni servizi, ad esempio le sale studio per gli studenti, l'implementazione dei servizi di accoglienza e di front-office, la progettazione e lo studio di fattibilità per l'apertura di nuove sedi, anche nell'ambito del piano di potenziamento della rete di Biblioteche di Roma Capitale finanziato dal PNRR e denominato "Piano Integrato per i Nuovi Poli Civici Culturali e di Innovazione".

1.5. Ingresso della Città Metropolitana di Roma Capitale nel capitale di Zètema

La Città Metropolitana di Roma Capitale ha manifestato un concreto interesse ad acquisire una partecipazione nel capitale sociale di Zètema Progetto Cultura. Questo processo, attualmente in fase di formalizzazione, si svolge con l'obiettivo di preservare il regime di controllo da parte di Roma Capitale, garantendo al contempo nuove sinergie istituzionali e operative.

Tale operazione si configura come un'opportunità unica per consolidare il ruolo della cultura come fattore strategico di sviluppo e inclusione su tutto il territorio metropolitano, come già illustrato nel precedente punto 1.2.

L'interesse della Città Metropolitana si basa sul riconoscimento della consolidata esperienza di Zètema nella gestione di attività culturali, servizi turistici, mostre ed eventi. Tuttavia, l'aspetto più innovativo risiede nella possibilità di creare una rete di interazione strutturata tra Roma Capitale e i 121 comuni della Città Metropolitana. Questo dialogo sinergico consentirà di implementare strategie condivise in ambiti chiave come la valorizzazione delle periferie, il turismo diffuso e l'inclusione culturale.

La partecipazione mira a favorire una crescita integrata tra centro e periferia, ponendo particolare attenzione alle aree meno centrali, spesso escluse dai grandi flussi culturali e turistici. L'arte e la cultura, in questo contesto, diventano strumenti fondamentali per rafforzare l'identità territoriale e

stimolare uno sviluppo sostenibile ed equilibrato.

Questa operazione non si limita a un rafforzamento del capitale sociale di Zètema, ma rappresenta una scelta strategica con un impatto culturale e territoriale significativo. La valorizzazione delle periferie urbane e dei comuni dell'area metropolitana è centrale. La loro inclusione in un sistema culturale e turistico integrato è cruciale per costruire un'identità condivisa, capace di superare la dicotomia tra centro e periferia.

L'obiettivo è quello di trasformare ogni comune della Città Metropolitana in un attore attivo del sistema culturale romano, sviluppando itinerari, eventi e progetti che mettano in luce le specificità locali, rendendole accessibili ai cittadini e attraenti per i turisti.

L'importanza di questa operazione risiede anche nella capacità di promuovere il territorio metropolitano come destinazione turistica integrata, in grado di competere con altre grandi aree metropolitane globali, come **Parigi Île-de-France**, che valorizza la sua vasta rete culturale per attrarre turisti, o **Greater London**, che ha reso le sue periferie luoghi di innovazione culturale e nuove destinazioni.

1.6. Innovazione per la fruizione di beni ed attività culturali

Con oltre un decennio di esperienza nella valorizzazione del patrimonio culturale attraverso tecnologia e linguaggi multimediali, Zètema si conferma un partner strategico per Roma Capitale, orientato al miglioramento dell'esperienza di visita nei luoghi del Patrimonio Capitolino.

1.6.1. Esperienze multimediali pionieristiche

- **“Viaggio nei Fori”** (Foro di Augusto, 2014): Un progetto innovativo in collaborazione con Piero Angela e Paco Lanciano, tra le prime esperienze in Europa di spettacolo multimediale applicato a un sito archeologico all'aperto.
- **Circo Maximo Experience**: Un esempio di fruizione avanzata grazie a realtà virtuale e aumentata, realizzato in sinergia con la Sovrintendenza Capitolina.

Forte di questa lunga esperienza, Zètema intende rinnovare la propria funzione propositiva e progettuale nei confronti di Roma Capitale, per ampliare sempre più l'offerta di servizi di conoscenza ed intrattenimento (*“edutainment”*), volti alla valorizzazione e alla maggiore fruibilità dei luoghi da visitare.

Zètema si propone come un **hub di innovazione**, capace di attrarre talenti e risorse per sviluppare progetti sperimentali nel campo dell'edutainment, del digital heritage e delle esperienze immersive. L'impegno nello scouting di soluzioni all'avanguardia e nella collaborazione con istituzioni internazionali garantisce una visione aperta e dinamica, capace di adattarsi alle sfide globali.

Con un approccio orientato alla crescita e alla sostenibilità, Zètema intende rafforzare il proprio ruolo di promotore di un sistema culturale inclusivo e innovativo, in grado di contribuire alla competitività di Roma Capitale e di rappresentare un modello replicabile a livello nazionale ed europeo.

1.6.2. Contributo al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)

Il legame tra tecnologia e cultura è al centro delle strategie delineate dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), in particolare nell'ambito della Missione 1 – Digitalizzazione, Innovazione, Competitività e Cultura. Zètema, in linea con le priorità del piano, promuove interventi che contribuiscono a:

- Digitalizzazione e conservazione del patrimonio culturale, garantendo la salvaguardia di opere e siti attraverso strumenti innovativi.
- Accessibilità e inclusione, creando percorsi di visita multimediali e multisensoriali pensati per abbattere le barriere architettoniche e sensoriali.
- Competitività turistica, trasformando i luoghi della cultura in poli attrattivi per un pubblico internazionale, con una particolare attenzione al turismo sostenibile.

In particolare, Zètema è stata incaricata di:

- **Valorizzare siti iconici** come l'Area Archeologica del Teatro di Marcello, il Foro di Traiano e l'Area Sacra di Largo Argentina.
- **Implementare percorsi multimediali immersivi**, Creazione di nuovi percorsi interattivi che integrino contenuti digitali, ricostruzioni storiche e narrazioni animate, rendendo le esposizioni accessibili e attrattive per famiglie e nuove generazioni per una fruizione

arricchita e inclusiva.

1.6.3. Proposte progettuali strategiche

- **Hackathon della Cultura**
Coinvolgimento di start-up, sviluppatori e creativi in maratone progettuali dedicate a soluzioni innovative per il patrimonio culturale, favorendo il dialogo tra tradizione e tecnologia.
- **Percorsi Multisensoriali e Inclusivi**
Itinerari arricchiti da stimoli visivi, tattili, olfattivi e sonori, progettati per garantire l'accessibilità e favorire una fruizione immersiva per tutti, inclusi i visitatori con disabilità sensoriali.
- **Bandi pubblici** per selezionare progetti innovativi da parte di realtà giovanili e locali, incentivando la crescita economica e l'innovazione territoriale.

Zètema, in qualità di promotore e gestore, riafferma così il proprio impegno nel coniugare tecnologia e cultura, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile delineati dal PNRR.

1.7. Restyling ed estensione della rete di librerie e punti vendita museali

Il 2024 ha rappresentato un anno di straordinaria performance per il comparto delle librerie museali gestite da Zètema, il quale, nei primi nove mesi, ha generato un fatturato complessivo superiore a **1,25 milioni di euro**, registrando un incremento significativo rispetto agli esercizi precedenti. Tale risultato è stato raggiunto anche grazie all'implementazione di librerie temporanee progettate in concomitanza con mostre di grande rilievo, tra cui si evidenzia la mostra **“UKIYO E. Il Mondo Fluttuante. Visioni dal Giappone”**, tenutasi presso il Museo di Roma da febbraio a giugno 2024. L'allestimento della libreria correlata a questa esposizione, peraltro, ha ottenuto il prestigioso riconoscimento di **“Miglior Allestimento Museale”** nell'ambito della **RO.ME. Museum Exhibition 2024**, a conferma dell'elevata qualità estetica e funzionale dei progetti sviluppati.

Alla luce dei risultati conseguiti, Zètema intende proseguire nel processo di consolidamento e ampliamento delle attività di gestione delle librerie museali, individuando due linee strategiche prioritarie:

Zètema prevede un piano per l'ottimizzazione della rete esistente, con l'obiettivo di:

- **rendere gli spazi più efficienti e funzionali**, con particolare attenzione alla fruibilità per il pubblico e alla massimizzazione delle vendite.
- **potenziare l'attrattività estetica**, attraverso interventi mirati a rendere gli ambienti coerenti con il contesto
- **adattabilità agli eventi**, sviluppando soluzioni per facilitare l'allestimento e la gestione delle librerie in occasione di mostre temporanee, che si confermano tra i principali motori di crescita del fatturato.

L'azienda intende estendere la propria rete commerciale con l'apertura di **nuove librerie e punti vendita** in ulteriori siti museali e archeologici di propria gestione, perseguendo i seguenti obiettivi:

- **migliorare la qualità del servizio offerto ai visitatori**, garantendo una presenza capillare e un'offerta diversificata e contestualizzata.
- **incrementare il volume d'affari**, sfruttando le sinergie tra i diversi siti e ottimizzando il potenziale commerciale legato all'afflusso turistico.
- **valorizzare la rete museale nel suo complesso**, attraverso un approccio integrato che colleghi le librerie ai percorsi culturali proposti.

1.8. Internazionalizzazione

Su impulso dell'Amministrazione Capitolina, Zètema ha avviato un processo di internazionalizzazione delle proprie attività per promuovere il modello culturale di Roma Capitale attraverso partnership in Europa e nel mondo. Di seguito, le principali attività e iniziative realizzate e in programma:

- **Creazione di una rete internazionale di città per la cultura:**

- Avvio di accordi di partenariato e protocolli di intesa tra istituzioni.
- Contributo alla rete di città per la cultura promossa da Roma Capitale.
- **Eventi organizzati nel 2024:**
 - Lisbona (9-12 aprile): evento in concomitanza con i Progetti Scuola ABC.
 - Sarajevo (20 ottobre): evento organizzato durante la Settimana della Lingua Italiana, in collaborazione con Ambasciate e Istituti Italiani di Cultura.
- **Interlocuzioni in corso con città internazionali:**
 - Lisbona, Istanbul, Atene, Malta, Tunisi, Rabat, San Sebastián.
 - Riunioni periodiche in presenza e a distanza per definire obiettivi di collaborazione.
- **Visite a Roma curate da Zètema:**
 - Delegazione di ambasciatori e studenti del programma di diplomazia dell'Università Cattolica (presso Villa Torlonia).
 - Delegazione di 30 funzionari della School of Governance della Sung Kyung Kwan University (Corea del Sud).
- **Collaborazioni avviate:**
 - Contatti facilitati tra i referenti di Istanbul e l'Auditorium Parco della Musica per iniziative congiunte.
- **Attività previste per dicembre 2024:**
 - Visita a Tunisi per incontri con:
 - Responsabile della Cooperazione della Città di Tunisi.
 - Direttore dell'Istituto Italiano di Cultura.
 - Pianificazione di un evento nei mesi successivi.
- **Attività previste per gennaio 2025:**
 - Visita a Roma dei referenti di Istanbul per la cultura e i beni culturali.
 - Concretizzazione di progetti di cooperazione.
- **Eventi programmati per il 2025:**
 - Lisbona (maggio): partecipazione al 5L Festival del Libro.
 - Malta (giugno-luglio): iniziative culturali.
 - Sarajevo e Tunisi: eventi in via di definizione.
- **Collaborazione continua con Roma Capitale:**
 - Confronto periodico con Gabinetto del Sindaco, Ufficio Relazioni Internazionali, Assessorato alla Cultura e Sovrintendenza Capitolina.
 - Ricezione di indicazioni strategiche su attività e obiettivi futuri.

1.9. Progetti finanziati

Zètema garantisce assistenza tecnica per lo scouting, la progettazione, la gestione e la rendicontazione di progetti finanziati, collaborando con i Dipartimenti e le strutture di Roma Capitale che sottoscrivono il contratto di servizio. Inoltre, sviluppa sinergie con altri soggetti, sfruttando le opportunità di finanziamento nazionali e internazionali. Grazie alle attività di networking e alla costruzione di partenariati, Zètema promuove progetti di innovazione tecnologica e gestionale, sostiene la formazione e la didattica, valorizza il patrimonio culturale e favorisce lo sviluppo di attività culturali e turistiche sostenibili e innovative. Queste iniziative generano impatti positivi sugli spazi culturali gestiti per conto dell'Amministrazione Capitolina, trasformandoli in promotori di innovazione, cantieri di progettualità, luoghi di incontro, inclusione e produzione artistica.

Zètema monitora costantemente call for proposals e avvisi della programmazione comunitaria 2021-2027, a gestione diretta e concorrente, cogliendo l'opportunità di presentare progetti strategici per lo sviluppo del sistema culturale romano. Parallelamente, presta attenzione ai finanziamenti nazionali del MIC, del MUR, della Presidenza del Consiglio dei Ministri e agli avvisi della Regione Lazio, per sviluppare progetti coerenti con le linee di attività realizzate negli ultimi anni.

I fondi della programmazione comunitaria e le risorse straordinarie del PNRR e di **NextGenerationEU** permettono di progettare iniziative per:

- valorizzare il patrimonio culturale;

- creare percorsi di turismo sostenibile;
- promuovere la professionalizzazione degli operatori;
- favorire la digitalizzazione;
- diffondere buone pratiche e condividere conoscenze attraverso la citizen science.

Nel 2025, Zètema continuerà a offrire assistenza tecnica per la realizzazione di interventi finanziati da PNRR, fondi Giubilaria, fondi SIE e UNESCO, sia come beneficiaria Roma Capitale sia in qualità di soggetto attuatore per conto dell'Amministrazione. In particolare, nei programmi a gestione concorrente, consoliderà i risultati raggiunti durante la programmazione 2014-2020, realizzando - per il Dipartimento Scuola, Lavoro e Formazione Professionale - i "Progetti Scuola ABC" nell'ambito del PR FSE+ 2021-2027, Priorità 4 "Giovani", Azione Cardine 09 "Atelier ABC".

1.10. Aggiornamento della macrostruttura con pesatura delle posizioni apicali

In considerazione delle sempre crescenti necessità di articolare l'organizzazione aziendale in risposta alle nuove linee di attività richieste da Roma Capitale, ed all'inevitabile ricambio in corso della struttura dirigenziale, Zètema procederà, entro i primi mesi del 2025, all'aggiornamento della propria macrostruttura con la pesatura delle posizioni apicali. Questa operazione si rende opportuna nella considerazione che una organizzazione disegnata sulle effettive linee di attività e sulle articolazioni anche logistiche della struttura produttive è presupposto per l'efficacia dell'attività operativa e l'efficienza della gestione generale. Il dettaglio della revisione è riportato al punto 3.1.

1.11. Innovazioni per rendere vivi i luoghi della cultura

Puntiamo a integrare esperienze innovative per valorizzare il patrimonio culturale e promuovere la partecipazione attiva. L'obiettivo è trasformare i luoghi della cultura in spazi dinamici, accessibili e sempre vivi, capaci di essere non solo custodi di bellezza e storia, ma veri e propri laboratori di creatività, interazione e innovazione.

Ecco le principali progettualità ideate per ampliare e diversificare l'offerta culturale:

- **Degustazioni tematiche con esperti di storia dell'alimentazione e gastronomia**
Eventi dedicati alle tradizioni alimentari e gastronomiche, in collaborazione con chef, storici dell'alimentazione. Questi percorsi culinari, ambientati in musei e siti del territorio offriranno ai partecipanti un'esperienza culturale multisensoriale, utilizzando il cibo come strumento di connessione e narrazione.
- **Laboratori di restauro e artigianato**
Attivazione di laboratori pratici nei musei e nei siti culturali, per riscoprire e apprendere le tecniche tradizionali delle arti applicate e del restauro. Aperte a tutte le fasce d'età, queste attività promuoveranno la trasmissione del sapere artigianale, valorizzando competenze storiche e tecniche manuali.
- **Open Studio per artisti locali**
Spazi temporanei all'interno dei musei dedicati ad artisti locali, dove potranno esporre opere e interagire con le collezioni permanenti. Questo progetto mira a creare un dialogo tra arte contemporanea e patrimonio storico, rafforzando reti creative e offrendo visibilità a nuovi talenti.
- **Concerti in Chiese e luoghi di culto**
Organizzazione di concerti in spazi sacri di rilevanza artistica e storica, sfruttando l'acustica unica di questi luoghi. Gli eventi saranno concepiti per offrire un'esperienza culturale intensa, che coniughi arte, spiritualità ed emozione.
- **Arte e benessere**
Progettazione di attività che combinano visite ai musei con sessioni di yoga, meditazione e mindfulness. Queste esperienze trasformeranno i luoghi della cultura in oasi di rigenerazione psicofisica, promuovendo il benessere attraverso la fruizione del patrimonio artistico.
- **Tour con drammatizzazioni storiche**
Visite guidate animate da attori professionisti che interpreteranno personaggi storici, offrendo ai visitatori un'esperienza immersiva e coinvolgente.

- **Reading Party**

Eventi serali dedicati alla lettura collettiva di opere letterarie, accompagnati da musica dal vivo e performance teatrali. Ambientati in luoghi iconici come musei, giardini storici o sale affrescate, questi incontri promuoveranno il piacere della lettura e la condivisione culturale, in collaborazione con istituzioni bibliotecarie.

- **Eventi pop-up e installazioni urbane**

Mostre temporanee e installazioni artistiche in spazi pubblici, pensate per portare l'arte e la cultura al di fuori dei musei, integrandole nel tessuto urbano. Queste iniziative, organizzate anche in aree periferiche promuoveranno una fruizione inclusiva e capillare della cultura.

1.12. La città educante intorno ai poli strategici come Casina di Raffaello e Technotown

Zètema supporta il **Dipartimento Scuola** nel perseguire l'educazione come asse strategico per lo sviluppo culturale e sociale della città. Attraverso iniziative come la **Mappa della Città Educante**, il Dipartimento propone un modello innovativo che trasforma Roma in un ecosistema di apprendimento permanente, dove scuole, istituzioni culturali e spazi pubblici lavorano in sinergia per offrire percorsi formativi che combinano conoscenza teorica, esperienza pratica e creatività. Zètema si affianca al Dipartimento per garantire il pieno sostegno alle attività richieste.

1.12.1.Casina di Raffaello: un polo educativo per la pedagogia

La **Casina di Raffaello**, storica struttura dedicata all'educazione dei più piccoli, si conferma un punto di riferimento per la pedagogia. Si intende sviluppare ulteriormente il potenziale di questo spazio, come laboratorio permanente per attività creative, artistiche e didattiche. L'obiettivo è ampliare l'offerta di riflessione intorno ai temi della pedagogia e dell'innovazione educativa, renderla accessibile, promuovendo un modello formativo di qualità che risponda alle esigenze di famiglie, scuole e comunità.

1.12.2.Technotown: innovazione e inclusione nelle discipline STEM

Technotown, centro dedicato alla creatività tecnologica, si distingue per il suo focus sull'innovazione, in particolare:

- sulla formazione in ambito STEM (Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica). Il Dipartimento Scuola, con il supporto di Zètema, intende promuovere programmi mirati a incoraggiare l'apprendimento delle STEM tra i giovani, con un'attenzione particolare all'empowerment femminile. Attraverso eventi, laboratori e iniziative specifiche, si mira a ridurre il divario di genere in ambiti tecnologici e scientifici, ispirando le ragazze a intraprendere percorsi accademici e professionali in questi settori.
- collabora con la **Casa del Podcast** per sviluppare progetti innovativi che valorizzano il patrimonio culturale e scientifico di Roma. I contenuti audio, dedicati a mostre, musei e altre iniziative, rappresentano una risorsa educativa versatile e facilmente accessibile per un pubblico ampio e diversificato, in particolare con una convergenza tra questa nuova modalità di fruizione dei contenuti e l'offerta culturale e museale.

1.13. Supporto a Grandi Eventi e Moda

Zètema affianca Roma Capitale nella realizzazione e gestione dei grandi eventi culturali, sportivi e delle manifestazioni legate alla moda, confermandosi un partner strategico. L'impegno della società si concentra su un'organizzazione efficiente, che garantisce la buona riuscita degli eventi e, al tempo stesso, valorizza il territorio e il patrimonio culturale.

Attraverso un approccio integrato, Zètema lavora per coordinare al meglio tutte le risorse necessarie, assicurando che ogni evento sia un successo sia dal punto di vista operativo che economico. La gestione è curata in ogni dettaglio, con procedure trasparenti e standardizzate che permettono di rispondere alle esigenze di eventi molto diversi tra loro, mantenendo sempre alta la qualità dei servizi offerti.

Roma protagonista

L'obiettivo è quello di supportare Roma Capitale nel posizionarsi come protagonista sulla scena

nazionale e internazionale. I grandi eventi non sono solo occasioni di intrattenimento, ma momenti in cui la città può mostrare il suo volto e, attirando visitatori, investimenti e opportunità. Grazie a una gestione efficace e a una visione lungimirante, ogni manifestazione diventa un tassello importante per rafforzare l'immagine di Roma come una città in grado di guardare al futuro, senza mai dimenticare la propria identità e la propria storia.

Categoria Evento	Descrizione	Esempi	Obiettivo Principale
Grandi Eventi	Eventi di ampia portata, con rilevanza nazionale e internazionale. Coinvolgono grandi numeri di partecipanti e hanno forte impatto mediatico.	Festival culturali, celebrazioni ufficiali	Promuovere l'immagine di Roma a livello globale e attrarre turisti.
Eventi legati al Giubileo	Manifestazioni organizzate in occasione del Giubileo, con focus su temi religiosi, culturali e sociali.	Pellegrinaggi, mostre tematiche	Valorizzare Roma come meta spirituale e culturale, incentivando la partecipazione diffusa.
Concerti	Eventi musicali che spaziano da grandi artisti internazionali a iniziative locali, spesso in location iconiche della città.	Concerti a Circo Massimo, Auditorium	Promuovere la cultura musicale e offrire intrattenimento di qualità.
Eventi diffusi nel territorio	Manifestazioni che coinvolgono più quartieri o aree della città, favorendo la partecipazione capillare della comunità locale.	Festival del Cinema nei Municipi, mercatini di Natale	Incentivare la coesione sociale e valorizzare le diverse aree della città.
Eventi legati alla moda	Sfilate, esposizioni e manifestazioni che mettono in risalto il legame tra Roma e il mondo della creatività, della moda e del design.	AltaRoma, eventi fashion	Rafforzare l'immagine di Roma come capitale del lusso e della creatività.
Eventi legati allo sport	Competizioni e manifestazioni sportive di vario livello, che spaziano da eventi internazionali a iniziative locali, con il coinvolgimento dei giovani.	Maratona di Roma, tornei di calcetto	Promuovere il benessere, l'inclusione e l'interesse per lo sport nella comunità.

1.14. Turismo: sostenibile, inclusivo, digitale e personalizzato

Zètema è al fianco di Roma Capitale per sostenere il Dipartimento Turismo. L'obiettivo è rafforzare Roma come una città capace di accogliere e stupire, offrendo ai visitatori un'esperienza unica, autentica e accessibile. Per farlo, Zètema lavora per integrare strumenti digitali avanzati con un'offerta culturale diversificata, che sappia raccontare la ricchezza storica e artistica della città in modi nuovi e coinvolgenti. Roma è una città di straordinaria bellezza, ma il turismo spesso si concentra in poche aree, lasciandone altre meno conosciute in secondo piano. Zètema si impegna a favorire una distribuzione più equilibrata dei visitatori, promuovendo itinerari alternativi che portino a scoprire angoli meno frequentati ma altrettanto ricchi di fascino. L'obiettivo è non solo migliorare la qualità dell'esperienza turistica, ma anche ridurre il sovraffollamento nei siti più famosi,

preservandone la bellezza e garantendo una visita più piacevole per tutti.

Per rendere l'esperienza turistica ancora più coinvolgente, Zètema promuove l'utilizzo di strumenti digitali come app, mappe interattive e tour virtuali. Ma non si tratta solo di tecnologia: l'idea è anche quella di offrire percorsi tematici e attività che permettano ai visitatori di immergersi nella cultura locale, dalla cucina tradizionale alle storie nascoste di Roma. Inoltre, la possibilità di personalizzare le esperienze, scegliendo pacchetti su misura, aiuta a soddisfare le esigenze di ogni tipo di viaggiatore, dalle famiglie agli appassionati d'arte. Un turismo di qualità non può prescindere dalla sostenibilità. Zètema lavora per promuovere pratiche che rispettino l'ambiente e per garantire un'accessibilità piena e inclusiva. Questo significa anche offrire soluzioni che permettano a tutti di godere delle meraviglie della città, comprese persone con disabilità o esigenze specifiche.

Perché il turismo funzioni come motore di crescita, è fondamentale unire le forze. Zètema collabora con alberghi, ristoranti, agenzie di viaggio e altri operatori per creare una rete di servizi integrata, capace di offrire un'accoglienza completa e di alta qualità. Al tempo stesso, supporta l'Amministrazione Capitolina nello sviluppo di strategie che non solo incrementino le entrate, ma che abbiano ricadute positive sull'intero tessuto urbano.

L'obiettivo finale è far sì che Roma rafforzi il suo ruolo di capitale culturale a livello internazionale. Attraverso un turismo ben organizzato, inclusivo e sostenibile, la città può consolidare la propria immagine di destinazione unica al mondo, capace di unire storia, innovazione e accoglienza in un'esperienza indimenticabile per chiunque la visiti.

Area	Azioni
Digitalizzazione	- Creazione e gestione di strumenti digitali per migliorare l'esperienza turistica, come la Roma Pass Digitale.
Personalizzazione	- Campagne di comunicazione mirate a target specifici, con promozione di esperienze diversificate. - Partecipazione a fiere di settore per ampliare collaborazioni e visibilità.
Sostenibilità	- Promozione di itinerari alternativi per decongestionare le aree più frequentate. - Valorizzazione del turismo lento, con focus sui cammini e sul patrimonio naturale e culturale. - Adozione di pratiche ecologiche per ridurre l'impatto ambientale delle attività turistiche.

1.15. Settore Sportivo: strategia e obiettivi operativi

Lo sport rappresenta un pilastro fondamentale per il benessere sociale e la crescita economica di Roma. Zètema, in linea con gli obiettivi dell'Amministrazione, mira a costruire una strategia di gestione integrata per gli impianti sportivi della città, ponendo particolare attenzione a tre aspetti chiave: il rafforzamento dell'unità aziendale nel settore sportivo, la gestione innovativa del Palazzetto dello Sport come polo d'eccellenza, e la gestione transitoria di strutture come il centro sportivo Villaggio Olimpico, con un modello orientato all'efficienza e alla sostenibilità economica.

1.15.1. Costruzione di un'Unità Aziendale per lo Sport

La crescente complessità nella gestione degli impianti sportivi richiede la creazione di un'unità aziendale specificamente dedicata al settore. Questa unità, interna a Zètema, avrà il compito di:

- **Definire standard operativi comuni** per tutti gli impianti, garantendo uniformità nella gestione e nell'erogazione dei servizi.
- **Rafforzare le competenze specialistiche** del personale attraverso programmi di formazione su temi come manutenzione, gestione eventi e ottimizzazione dei costi.
- **Promuovere sinergie tra strutture sportive** per massimizzare le economie di scala e migliorare l'efficienza operativa.
- **Sviluppare strumenti digitali per la gestione centralizzata** delle prenotazioni, dell'accesso agli impianti e del monitoraggio dei risultati.

Questa unità agirà come hub per la pianificazione e il coordinamento, rappresentando un modello innovativo per la gestione degli impianti sportivi a livello locale e nazionale.

1.15.2. Gestione del Palazzetto dello Sport: Polo di Eccellenza per Sport ed Eventi

Il Palazzetto dello Sport di Roma rappresenta una struttura chiave per la promozione di eventi sportivi e culturali di rilievo nazionale e internazionale. Zètema propone un **modello gestionale integrato** che consenta di valorizzare il Palazzetto come un punto di riferimento per lo sport e gli eventi, con i seguenti obiettivi:

- **Ottimizzare l'uso della struttura** attraverso una programmazione flessibile che includa eventi sportivi, concerti e manifestazioni sociali, culturali e aziendali.
- **Attrarre eventi di alto profilo** grazie a una strategia di marketing mirata e partnership con organizzazioni sportive e sponsor privati.
- **Incrementare la redditività** con una gestione basata su KPI economici e operativi, tra cui l'occupazione media degli spazi, il ritorno sugli investimenti pubblicitari e la soddisfazione degli utenti.

Un elemento distintivo del nuovo modello sarà la capacità di **adattarsi rapidamente alle esigenze di mercato**, combinando eventi sportivi di rilevanza nazionale con iniziative che coinvolgano la comunità locale.

1.15.3. Gestione Transitoria di Impianti Sportivi: Il Caso del Villaggio Olimpico

Nel contesto della gestione transitoria di impianti sportivi, come il Villaggio Olimpico, Zètema propone un modello di gestione che garantisca la massima efficienza operativa, riducendo sia le spese in conto capitale sia quelle operative, senza compromettere la qualità dei servizi.

Elementi chiave del modello gestionale transitorio:

- **Valutazione preventiva dello stato dell'impianto:**
 - attraverso audit tecnici e gestionali per identificare le priorità d'intervento, limitando gli investimenti a quelli strettamente necessari per la sicurezza e la funzionalità.
- **Ottimizzazione dei costi operativi:**
 - Centralizzazione dei servizi di manutenzione e gestione amministrativa, per ridurre duplicazioni e inefficienze.
- **Riduzione degli investimenti (CAPEX):**
 - Utilizzo di approcci modulari per gli interventi di manutenzione straordinaria, scalabili in base alle risorse disponibili.
 - Valorizzazione delle collaborazioni pubblico-private per finanziare parte delle attività.
- **Monitoraggio continuo delle performance:**
 - Sviluppo di un sistema di reporting che permetta di valutare regolarmente l'efficienza gestionale, identificando tempestivamente eventuali criticità.

L'obiettivo finale è quello di lasciare un impianto non solo funzionante, ma anche più competitivo e pronto per una futura concessione definitiva. Il modelling basato sulle esperienze precedenti è cruciale per migliorare la gestione transitoria di nuovi impianti sportivi. Analizzando i dati operativi, le performance economiche e le criticità affrontate in passato, è possibile sviluppare modelli sempre più efficienti e adattabili. Questo approccio consente di standardizzare le migliori pratiche, ottimizzare le risorse e ridurre sia i costi operativi che gli investimenti iniziali.

1.16. Fontana di Trevi: un nuovo modello di gestione del flusso dei visitatori

La Fontana di Trevi, uno dei simboli più iconici di Roma, richiede una gestione attenta e strategica dei flussi turistici per preservare la sicurezza, il decoro urbano e l'esperienza culturale dei visitatori. A tal fine, Roma Capitale ha richiesto l'impiego di personale qualificato dedicato alla gestione dei flussi presso il monumento, all'accoglienza e alla gestione delle informazioni turistiche e culturali. Questi operatori, riconoscibili e multilingue, saranno dislocati in punti strategici intorno agli accessi della Fontana per fornire indicazioni, regolare i flussi pedonali e sensibilizzare i turisti sul rispetto del patrimonio culturale e delle regole comportamentali.

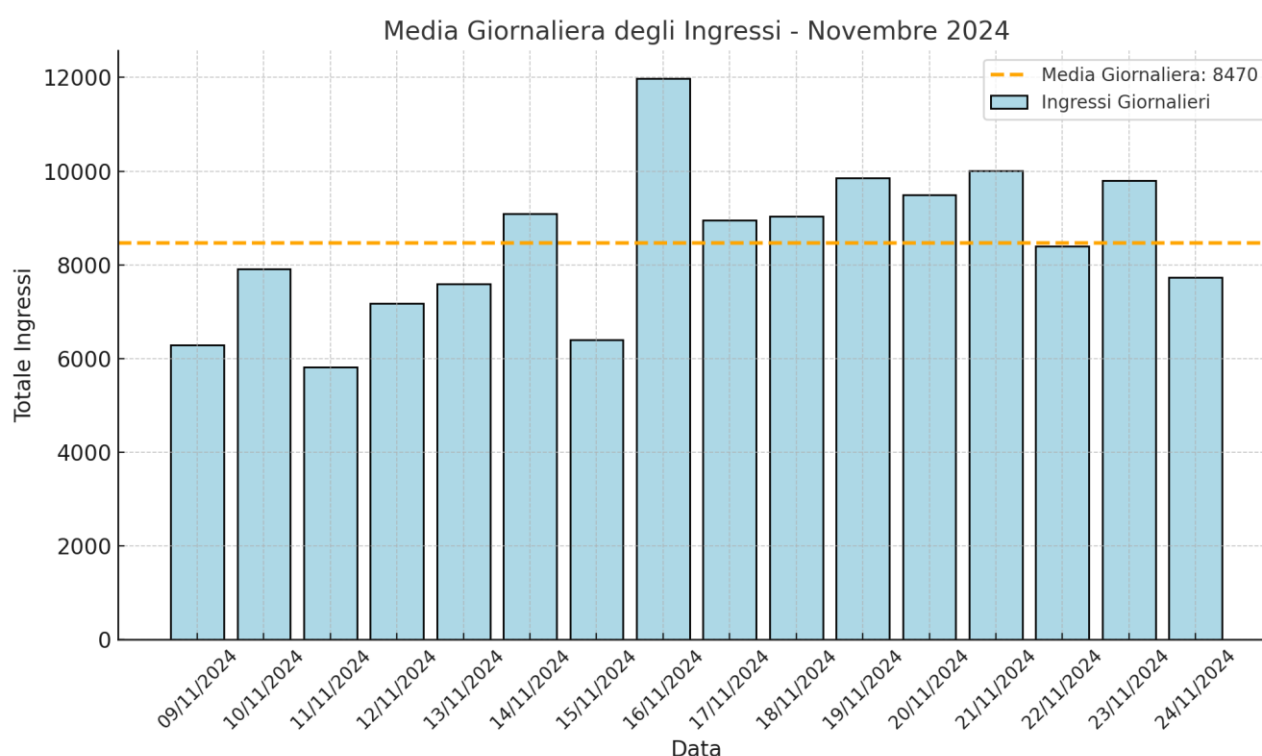
Tale approccio consente non solo di ridurre il rischio di assembramenti ma anche di arricchire

l'esperienza del visitatore, trasformando la sosta alla Fontana in un'occasione di apprendimento e valorizzazione culturale, in linea con i principi di sostenibilità e responsabilità urbana.

Nel corso dei lavori di restauro della vasca della Fontana di Trevi, è stata condotta una sperimentazione con l'installazione di una passerella panoramica provvisoria. Questa soluzione ha consentito ai visitatori di accedere a un punto di osservazione ravvicinato e unico, permettendo loro di ammirare i dettagli artistici della fontana e il progresso dei lavori di restauro in condizioni di sicurezza.

Nel corso dei lavori di restauro della vasca della Fontana di Trevi (novembre/dicembre 2024), è stata condotta una sperimentazione con l'installazione di una passerella panoramica provvisoria. Questa soluzione ha consentito ai visitatori di accedere a un punto di osservazione ravvicinato e unico, permettendo loro di ammirare i dettagli artistici della fontana e il progresso dei lavori di restauro in condizioni di sicurezza.

I dati raccolti durante questa sperimentazione, riportati di seguito, sono fondamentali per valutare future iniziative analoghe.



Proiezione Annuale dei Visitatori

3.091.550
Visitatori Annui

1.17. Aule Studio: una nuova opportunità per le giovani generazioni

Le Aule Studio rappresentano uno spazio fondamentale per le nuove generazioni, offrendo un ambiente inclusivo e stimolante dove studiare, collaborare e coltivare idee. Situate in luoghi strategici, queste strutture, più che semplici spazi per lo studio, le Aule Studio sono concepite come punti di ritrovo per i giovani, favorendo la socialità e l'interazione culturale in un contesto sicuro e dinamico.

Le Aule Studio promuovono un modello di apprendimento condiviso e accessibile, diventando un motore di innovazione e aggregazione per il territorio. Per sostenere al meglio questa progettualità, è stato implementato un modello con, postazioni con prese elettriche, nonché interventi tempestivi per la manutenzione ordinaria e straordinaria delle strutture.

Un elemento chiave per il successo del progetto è la realizzazione di un portale web dedicato, progettato per essere intuitivo e accessibile a tutti gli utenti. Infine, il progetto è sostenuto da una strategia di comunicazione integrata, che include campagne di sensibilizzazione e promozione rivolte ai giovani. Le Aule Studio non sono solo un luogo fisico ma un simbolo concreto di opportunità, partecipazione e crescita collettiva per le nuove generazioni.

1.18. Piano degli investimenti: adesione al PSN e sicurezza informatica.

Zetema punta ad attuare un piano di miglioramento dei sistemi informativi orientato all'aggiornamento delle infrastrutture esistenti, all'ulteriore innalzamento della sicurezza informatica e della protezione del patrimonio informatico. L'adesione al PSN prevede in particolare la migrazione dell'infrastruttura di virtualizzazione server verso servizi cloud qualificati. L'intervento consentirà di migliorare l'efficienza operativa dei sistemi IT aziendali e la qualità dei servizi erogati agli utenti, garantendo nel contempo la sicurezza e la protezione del patrimonio informativo aziendale. Ulteriori investimenti sono previsti sulla sicurezza informatica e nello specifico prevedono attività finalizzate all'innalzamento della protezione perimetrale da realizzare mediante la sostituzione dei firewall con apparati con maggiore capacità di analisi del traffico e funzionalità aggiuntive per l'identificazione di eventuali minacce e attacchi.

In ultimo la Società dovrà adeguarsi in tempi brevi a quanto previsto in tema di transizione digitale e conservazione provvedendo all'individuazione, in base all'art.17 del Codice dell'Amministrazione Digitale, di un Responsabile per la Transizione al Digitale (RTD) a cui competono l'indirizzo ed il governo delle attività e dei processi organizzativi del percorso di sviluppo tecnologico e transizione digitale.

2. Bilancio di previsione (Budget) – Valori economici e patrimoniali

Assumptions Budget 2025

1. Scenario generale: flussi turistici normalizzati post covid e con previsione di incrementi per il Giubileo così come l'accesso a Mostre e siti museali; generale ma contenuto incremento dei prezzi.
2. Personale:
 - a. Effetto a regime del Piano assunzionale 2022 dal 1° gennaio 2025;
 - b. Effetto a regime del Piano assunzionale 2023 a partire da gennaio 2025;
 - c. Completamento del Piano assunzionale 2024 a partire da gennaio 2025;
 - d. Esecuzione del piano assunzionale 2025;
 - e. Attuazione dell'Ordinanza Commissariale per l'istituzione dell'ufficio speciale Giubileo 2025;
 - f. Effetto a regime del processo di valorizzazione del personale di front-office e sua prosecuzione nell'annualità 2025;
 - g. Ingombro sostituzioni calibrato in base allo svolgimento dei Piani assunzionali degli anni precedenti.
3. Contratto di servizio 2025: fatturazione al 100%;
4. Incarichi aggiuntivi già acquisiti:
 - a. ABC
 - b. Gestione TIC (Teatri in comune)
 - c. PSC (Piano di Sviluppo e Coesione)
 - d. Giubileo della Chiesa Cattolica – Programma accoglienza dei pellegrini.
 - e. Garante del benessere degli animali
 - f. Convenzione per la realizzazione della mostra “Franco Fontana” Sede: Museo Dell'Ara Pacis – Periodo espositivo: 13 dicembre 2024 – 31 agosto 2025
 - g. Convenzione per la realizzazione della mostra “Titina Maselli” Sede: Musei di Villa Torlonia – Casino dei Principi – Periodo espositivo: 12 dicembre 2024 – 21 aprile 2025
 - h. Convenzione per la realizzazione della mostra “Collezione Farnese” Sede: Musei Capitolini – Villa Caffarelli – Periodo espositivo: 24 dicembre 2024 – 4 maggio 2025
 - i. Roma Pass digitale
 - j. Infopoint Via della Conciliazione
 - k. Servizi di supporto alla comunicazione istituzionale
 - l. Lavori caffetteria Casina dei Salvi
 - m. Capodarte 2025
 - n. Infopoint San Paolo
 - o. Servizi di salvamento bagnanti e installazione bagni chimici lungo il lido di Ostia - Spiaggia di Ponente
 - p. Conferenza internazionale sulla casa
 - q. Stati generali orti urbani
 - r. Bagni chimici fondi giubilari;
 - s. Cammini dei pellegrini fondi giubilari
 - t. Cammini dei pellegrini Città Metropolitana fondi giubilari
 - u. Servizi di supporto eventi e manifestazioni: ufficio Giubileo;
 - v. Servizi di supporto eventi e manifestazioni: eventi minori e correlati.

per un volume di ricavi di circa € 16.271.742
5. Diritti di prenotazione per € 300.000
6. Piano di investimenti:
 - a. Immateriali € 230.000
 - b. Materiali € 625.000
7. Ammortamenti riallineati agli investimenti 2024 e previsione 2025
8. Ricavi commerciali a copertura Concorso per pari importo.

La formulazione del Preventivo economico del 2025 ha come riferimento, per quanto riguarda il Contratto di Servizio con Roma Capitale, le indicazioni contenute nella Deliberazione della Giunta Capitolina n.454 del 28/12/2023.

In data 29/12/2023 è stato approvato il Contratto di Servizio con Roma Capitale per il periodo 2024 – 2025 con uno stanziamento complessivo lordo di € 47.040.410,16 per il 2024 e di € 47.349.532,16 per il 2025.

Con Memoria di Giunta n. 37 del 27 giugno 2024 la Giunta Capitolina ha disposto la redazione degli atti - da sottoporre alla propria approvazione - necessari all'affidamento a Zetema Progetto Cultura della gestione integrata del complesso di Villa Aldobrandini e quindi all'integrazione del vigente contratto di Servizi con Zetema con l'inserimento del Dipartimento Tutela Ambientale tra le strutture firmatarie attraverso uno specifico Addendum contrattuale.

Con Delibera n. 410 del 12 novembre 2024 la Giunta Capitolina ha approvato l'Addendum al Contratto per il settore Tutela Ambientale presentato dal Dipartimento Tutela Ambientale.

In attuazione della suddetta previsione deliberativa, il Dipartimento e Zetema hanno avviato le necessarie interlocuzioni volte alla definizione congiunta dei contenuti del Disciplinare di competenza del Dipartimento e del relativo Piano economico, la cui valorizzazione analitica per linee di attività è stata eseguita nel rispetto del valore del corrispettivo deliberato dalla Giunta Capitolina relativamente alle prestazioni di Zetema a favore del Dipartimento e pari per il 2025 ad € 337.743,31 (IVA inclusa). Al momento dell'aggiornamento dell'attuale Piano gestionale annuale non risultano ancora definiti congiuntamente i tempi di attivazione dei servizi e la loro quantificazione economica.

Il Contratto si sviluppa con tutti gli interlocutori e sulla linea delle stesse attività degli anni precedenti seppure con alcuni assestamenti ed ottimizzazioni necessari al massimo contenimento della spesa per Roma Capitale.

Le principali variazioni intervenute rispetto alla formulazione iniziale del Contratto di servizio che hanno impatto sugli stanziamenti 2025 riguardano:

- Integrazione del contratto con il Dipartimento Attività Culturali per € 1.240.000 lordi (con D.D. rep. QD 1537 del 28/06/2024);
- Integrazione del Contratto con il Dipartimento Attività Culturali - Istituzione Biblioteche per € 5.262.280 lordi (atto di proroga periodo 01/01/2025 – 28/02/2025 prot. QD/2024/43970 del 31/12/2024 e addendum periodo 01/03/2025- 31/12/2025 prot. QD/2025/7603 del 28/02/2025);
- Integrazione del contratto con la Sovrintendenza Capitolina per € 1.000.000 lordi (Prot. RI/2025/0023509 del 04/06/2025);
- Integrazione del contratto con il Dipartimento Grandi Eventi, Sport, Turismo e Moda per € 3.800.000,52 lordi (prot.QA/2025/53537 del 30/05/2025);
- Integrazione del contratto con il Gabinetto del Sindaco per € 1.099.999,90 lordi (Prot. RA/2025/0036777 del 12/06/2025).

Si è altresì tenuto conto del sostanziale superamento degli effetti che la crisi Covid-19 ha avuto 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 (comprese le nuove aperture), 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 dovrebbe consentire a Zetema di concorrere al Contratto di servizio di Roma Capitale per complessivi € 3.418.534 mln.

Sul lato dei costi si è tenuto conto del generale incremento dei costi per beni e servizi pur operando un attento esame delle spese comprimibili in particolare in relazione alla organizzazione del lavoro (riduzione degli straordinari, riduzioni di turnazioni, eliminazione del buono pasto in smart working, etc.).

Di seguito si riportano il Budget 2025, comparato con il Preconsuntivo 2024, la trimestralizzazione del Budget 2025 ed il rendiconto finanziario previsionale per il 2025.

STATO PATRIMONIALE: ATTIVO			Budget 2025	Bilancio 2024	variaz. 25 - 24
A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI					
ANCORA DOVUTI			0	0	0
B) IMMOBILIZZAZIONI					
I. Immateriali					
7) Altre immobilizzazioni			149.131	1.131	148.000
Totale immobilizzazioni immateriali			149.131	1.131	148.000
II. Materiali					
2) Impianti e macchinari			733	1.228	-495
4) Altri beni			821.341	470.846	350.495
Totale immobilizzazioni materiali			822.074	472.074	350.000
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI			971.205	473.205	498.000
C) ATTIVO CIRCOLANTE					
I. Rimanenze			808.035	1.799.765	-991.730
Librerie			808.035	736.356	71.679
Roma Pass			0	1.063.409	-1.063.409
II. Crediti					
Entro 12 mesi	Oltre 12 mesi				
1) Verso clienti	1.400.000	0	1.400.000	1.227.553	172.447
4) Verso controllante	30.600.000	0	30.600.000	27.395.654	3.204.346
5) Verso controllate da Controllanti	150.000	0	150.000	123.440	26.560
5 - bis) Crediti tributari	150.000	0	150.000	481.082	-331.082
5 - ter) Attività per imposte anticipate	440.726	0	440.726	304.726	136.000
5 - quater) Verso altri	600.000	60.000	660.000	883.755	-223.755
Totale Crediti			33.400.726	30.416.210	2.984.516
III. Attività finanziarie che non costituiscono immob.ni			0	0	0
IV. Disponibilità liquide					
1) Depositi bancari e postali			2.700.000	3.756.871	-1.056.871
2) Denaro e valori in cassa			110.000	101.558	8.442
Totale disponibilita' liquide			2.810.000	3.858.429	-1.048.429
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE			37.018.761	36.074.404	944.357
D) RATEI E RISCONTI ATTIVI					
1. Ratei attivi			0	0	0
2. Risconti attivi			300.000	227.554	72.446
TOTALE RATEI E RISCONTI ATTIVI			300.000	227.554	72.446
TOTALE ATTIVO			38.289.966	36.775.163	1.514.803

STATO PATRIMONIALE: PASSIVO			Budget 2025	Bilancio 2024	variaz. 25 - 24
A) PATRIMONIO NETTO					
I. Capitale sociale			2.822.250	2.822.250	0
IV. Riserva legale			146.636	141.357	5.279
VIII. Utili o Perdite esercizi precedenti a nuovo			628.088	628.088	0
Riserva per esposizione dati in euro			-8	-8	0
IX. Utile (perdita) d'esercizio			60.639	105.584	-44.945
TOTALE PATRIMONIO NETTO			3.657.605	3.697.271	-39.666
B) FONDI PER RISCHI ED ONERI			2.186.855	1.620.188	566.667
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO			2.319.398	2.461.380	-141.982
D) DEBITI					
	Entro 12 mesi	Oltre 12 mesi			
04) Debiti verso banche	0	0	0	0	0
06) Acconti da clienti	130.000	0	130.000	127.915	2.085
07) Debiti verso fornitori	20.051.500	0	20.051.500	18.688.250	1.363.250
11) Debiti verso controllante	450.000	0	450.000	424.774	25.226
11 - bis) Debiti Verso controllate da Controllanti	250.000	0	250.000	691.102	-441.102
12) Debiti tributari	687.373	0	687.373	662.564	24.809
13) Debiti verso enti previdenziali	1.220.000	0	1.220.000	1.136.247	83.753
14) Debiti diversi	7.037.235	0	7.037.235	7.010.912	26.323
TOTALE DEBITI			29.826.108	28.741.764	1.084.344
E) RATEI E RISCONTI PASSIVI					
1) Ratei passivi			0	0	0
2) Risconti passivi			300.000	254.560	45.440
TOTALE RATEI E RISCONTI PASSIVI			300.000	254.560	45.440
TOTALE PASSIVO			38.289.966	36.775.163	1.514.803

CONTO ECONOMICO	Budget 2025	Bilancio 2024	variaz. 25 - 24
A) VALORE DELLA PRODUZIONE			
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	80.181.762	70.911.818	9.269.944
di cui Contratto di servizio	65.783.375	57.157.261	8.626.114
Altri ricavi	14.398.387	13.754.557	643.830
5) Altri ricavi	2.595.091	1.541.228	1.053.863
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	82.776.853	72.453.046	10.323.807
B) COSTI DELLA PRODUZIONE			
6) Materiali di consumo	3.197.836	2.314.005	883.831
Materiali di consumo	262.806	346.690	-83.884
Beni destinati alla vendita	2.935.030	1.967.315	967.715
7) Per servizi	42.255.405	34.734.755	7.520.650
8) Per godimento di beni di terzi	1.228.110	1.132.656	95.454
9) Spese per il personale dipendente			
a) retribuzioni	24.296.762	22.734.036	1.562.726
b) contributi	7.782.146	7.116.610	665.536
c) quota tfr	1.549.279	1.474.053	75.226
d) altri costi del personale	15.000	700	14.300
Totale spese del personale	33.643.187	31.325.399	2.317.788
10) Ammortamenti e svalutazioni			
Ammortamento delle immobilizzazioni			
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immat.	82.000	29.630	52.370
b) Ammortamento delle immobilizzazioni mat.	275.000	229.455	45.545
d) Svalutazione dei crediti nell'attivo circolante	50.000	100.000	-50.000
Totale Ammortamenti e svalutazioni	407.000	359.085	47.915
11) Variazione delle rimanenze	991.730	1.194.580	-202.850
13) Altri accantonamenti	566.667	843.333	-276.666
14) Oneri diversi di gestione	340.240	397.503	-57.263
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	82.630.175	72.301.316	10.328.859
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	146.678	151.730	-5.052
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI			
16) Altri proventi finanziari:	100.000	144.717	-44.717
a) altri da altri soggetti	100.000	144.717	-44.717
17) Interessi e altri oneri finanziari	-60.000	-53.136	-6.864
TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI	40.000	91.581	-51.581
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	0	0	0
RISULTATO DEL PERIODO PRIMA DELLE IMPOSTE	186.678	243.311	-56.633
Imposte sul reddito di esercizio	-281.042	-338.694	57.652
Imposte anticipate o differite	155.003	200.967	-45.964
20) Imposte sul reddito di esercizio, anticipate o differite	-126.039	-137.727	11.688
21) UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO	60.639	105.584	-44.945

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

	Budget 2025	Bilancio 2024
A. Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale (metodo indiretto)		
Utile (perdita) dell'esercizio	60.639	105.584
Imposte sul reddito	126.039	137.727
Interessi passivi/(interessi attivi)	(40.000)	(91.581)
(Dividendi)		
(Plusvalenze)/minusvalenze derivanti dalla cessione di attività	-	-
1.Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione	146.678	151.730
<i>Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto</i>		
Accantonamenti ai fondi	566.667	843.333
Variazione netta del Fondo TFR	(141.982)	(138.648)
Ammortamenti delle immobilizzazioni	357.000	259.085
Svalutazioni per perdite durevoli di valore		
Altre rettifiche per elementi non monetari	-	8
2.Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn	781.685	963.778
<i>Variazioni del capitale circolante netto</i>		
Decremento/(incremento) delle rimanenze	991.730	1.194.579
Decremento/(incremento) dei crediti vs clienti	(3.403.353)	3.543.791
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori	949.459	(10.071.201)
Decremento/(incremento) ratei e risconti attivi	(72.446)	(140.232)
Incremento/(decremento) ratei e risconti passivi	45.440	(34.263)
Altre variazioni del capitale circolante netto	553.722	1.794.762
3.Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn	(935.448)	(3.712.564)
<i>Altre rettifiche</i>		
Interessi incassati/(pagati)	40.000	91.581
(Imposte sul reddito pagate)	(126.039)	(137.727)
Dividendi incassati		
(Utilizzo dei fondi)	-	2.873
4.Flusso finanziario dopo le altre rettifiche	(86.039)	(43.273)
Flusso finanziario della gestione reddituale (A)	(93.124)	(2.640.329)
B.Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento		
<i>Immobilizzazioni materiali</i>	(625.000)	(155.388)
(Investimenti)	(625.000)	(155.388)
Prezzo di realizzo disinvestimenti	-	-
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>	(230.000)	-
(Investimenti)	(230.000)	-
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>	-	-
<i>Attività finanziarie non immobilizzate</i>		
<i>Acquisizione o cessione di società controllate o di rami d'azienda al netto delle disponibilità liquide</i>		
Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)	(855.000)	(155.388)
C.Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento		
<i>Mezzi di terzi</i>		
Incremento (decremento) debiti a breve verso banche	-	(237)
Accensione finanziamenti	-	-
Rimborso finanziamenti	-	-
<i>Mezzi propri</i>		
Aumento di capitale a pagamento	-	1
Altro	-	-
Cessione (acquisto) di azioni proprie	-	-
Dividendi (e acconti su dividendi) pagati	(100.305)	(158.113)
Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)	(100.305)	(158.349)
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)	(1.048.429)	(2.954.066)
Disponibilità liquide inizio periodo	3.858.429	6.812.495
Disponibilità liquide fine periodo	2.810.000	3.858.429

I numeri del Budget 2025 sono dettagliati nell'andamento economico trimestrale condizionato dalla stagionalità di alcune attività:

STATO PATRIMONIALE: ATTIVO			Budget 2025	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV
A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI							
ANCORA DOVUTI			0	0	0	0	0
B) IMMOBILIZZAZIONI							
I. Immateriali							
7) Altre immobilizzazioni			149.131	38.131	75.131	112.131	149.131
Totale immobilizzazioni immateriali			149.131	38.131	75.131	112.131	149.131
II. Materiali							
2) Impianti e macchinari			733	1.104	981	857	733
4) Altri beni			821.341	558.470	646.094	733.717	821.341
Totale immobilizzazioni materiali			822.074	559.574	647.074	734.574	822.074
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI			971.205	597.705	722.205	846.705	971.205
C) ATTIVO CIRCOLANTE							
I. Rimanenze			808.035	1.597.941	969.890	759.473	808.035
Librerie			808.035	824.947	783.162	757.835	808.035
Roma Pass			0	772.994	186.728	1.638	0
II. Crediti							
Entro 12 mesi							
Oltre 12 mesi							
1) Verso clienti			1.400.000	0	1.400.000	1.212.553	1.197.553
4) Verso controllante			30.600.000	0	30.600.000	26.745.654	28.545.654
5) Verso controllate da Controllanti			150.000	0	150.000	113.440	103.440
5 - bis) Crediti tributari			150.000	0	150.000	441.082	401.082
5 - ter) Attività per imposte anticipate			440.726	0	440.726	322.126	339.526
5 - quater) Verso altri			600.000	60.000	660.000	863.755	843.755
Totale Crediti			33.400.726	29.698.610	31.431.010	33.356.410	33.400.726
III. Attività finanziarie che non costituiscono immob.ni			0	0	0	0	0
IV. Disponibilità liquide							
1) Depositi bancari e postali			2.700.000	2.236.871	3.036.871	2.536.871	2.700.000
2) Denaro e valori in cassa			110.000	96.558	91.558	88.558	110.000
Totale disponibilità liquide			2.810.000	2.333.429	3.128.429	2.625.429	2.810.000
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE			37.018.761	33.629.980	35.529.329	36.741.312	37.018.761
D) RATEI E RISCONTI ATTIVI							
1. Ratei attivi			0	0	0	0	0
2. Risconti attivi			300.000	224.554	221.554	218.054	300.000
TOTALE RATEI E RISCONTI ATTIVI			300.000	224.554	221.554	218.054	300.000
TOTALE ATTIVO			38.289.966	34.452.239	36.473.088	37.806.071	38.289.966

STATO PATRIMONIALE: PASSIVO			Budget 2025	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV
A) PATRIMONIO NETTO							
I. Capitale sociale			2.822.250	2.822.250	2.822.250	2.822.250	2.822.250
IV. Riserva legale			146.636	141.357	141.357	141.357	146.636
VIII. Utili o Perdite esercizi precedenti a nuovo			628.088	733.672	733.672	733.672	628.088
Riserva per esposizione dati in euro			-8	-8	-8	-8	-8
IX. Utile (perdita) d'esercizio			60.639	-507.573	125.740	438.184	60.639
TOTALE PATRIMONIO NETTO			3.657.605	3.189.698	3.315.438	3.753.622	3.657.605
B) FONDI PER RISCHI ED ONERI			2.186.855	1.761.855	1.903.521	2.045.188	2.186.855
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO			2.319.398	2.446.380	2.431.380	2.416.380	2.319.398
D) DEBITI							
	Entro 12 mesi	Oltre 12 mesi					
04) Debiti verso banche	0	0	0	0	0	0	0
06) Acconti da clienti	130.000	0	130.000	123.915	119.915	115.915	130.000
07) Debiti verso fornitori	20.051.500	0	20.051.500	17.347.750	19.217.250	20.417.250	20.051.500
11) Debiti verso controllante	450.000	0	450.000	409.774	429.774	454.274	450.000
11 - bis) Debiti Verso controllate da Controllanti	250.000	0	250.000	541.102	391.102	241.102	250.000
12) Debiti tributari	687.373	0	687.373	672.564	1.122.564	631.564	687.373
13) Debiti verso enti previdenziali	1.220.000	0	1.220.000	666.247	916.247	666.247	1.220.000
14) Debiti diversi	7.037.235	0	7.037.235	7.063.394	6.421.337	7.014.529	7.037.235
TOTALE DEBITI			29.826.108	26.824.746	28.618.189	29.540.881	29.826.108
E) RATEI E RISCONTI PASSIVI							
1) Ratei passivi			0	0			
2) Risconti passivi			300.000	229.560	204.560	50.000	300.000
TOTALE RATEI E RISCONTI PASSIVI			300.000	229.560	204.560	50.000	300.000
TOTALE PASSIVO			38.289.966	34.452.239	36.473.088	37.806.071	38.289.966

CONTO ECONOMICO	Budget 2025	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV
A) VALORE DELLA PRODUZIONE					
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	80.181.762	17.284.997	20.811.091	21.174.814	20.910.860
di cui Contratto di servizio	65.783.375	14.006.533	17.299.130	17.299.130	17.178.582
Altri ricavi	14.398.387	3.278.464	3.511.961	3.875.684	3.732.278
5) Altri ricavi	2.595.091	291.915	633.585	855.818	813.773
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	82.776.853	17.576.912	21.444.676	22.030.632	21.724.633
B) COSTI DELLA PRODUZIONE					
6) Materiali di consumo	3.197.836	437.307	446.126	1.070.711	1.243.692
Materiali di consumo	262.806	65.379	65.379	66.670	65.378
Beni destinati alla vendita	2.935.030	371.928	380.747	1.004.041	1.178.314
7) Per servizi	42.255.405	8.458.490	11.194.459	11.194.280	11.408.176
8) Per godimento di beni di terzi	1.228.110	307.027	307.027	307.028	307.028
9) Spese per il personale dipendente					
a) retribuzioni	24.296.762	6.015.729	6.061.319	6.109.857	6.109.857
b) contributi	7.782.146	1.927.005	1.941.729	1.956.706	1.956.706
c) quota tfr	1.549.279	383.364	386.489	389.713	389.713
d) altri costi del personale	15.000	3.750	3.750	3.750	3.750
Totale spese del personale	33.643.187	8.329.848	8.393.287	8.460.026	8.460.026
10) Ammortamenti e svalutazioni					
Ammortamento delle immobilizzazioni					
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immat.	82.000	20.500	20.500	20.500	20.500
b) Ammortamento delle immobilizzazioni mat.	275.000	68.750	68.750	68.750	68.750
d) Svalutazione dei crediti nell'attivo circolante	50.000	12.500	12.500	12.500	12.500
Totale Ammortamenti e svalutazioni	407.000	101.750	101.750	101.750	101.750
11) Variazione delle rimanenze	991.730	201.826	628.051	210.417	-48.564
13) Altri accantonamenti	566.667	141.667	141.666	141.667	141.667
14) Oneri diversi di gestione	340.240	85.060	85.060	85.060	85.060
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	82.630.175	18.062.975	21.297.426	21.570.939	21.698.835
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	146.678	-486.063	147.250	459.693	25.798
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI					
16) Altri proventi finanziari:	100.000	25.000	25.000	25.000	25.000
a) altri da altri soggetti	100.000	25.000	25.000	25.000	25.000
17) Interessi e altri oneri finanziari	-60.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000
TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI	40.000	10.000	10.000	10.000	10.000
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	0	0	0	0	0
RISULTATO DEL PERIODO PRIMA DELLE IMPOSTE	186.678	-476.063	157.250	469.693	35.798
Imposte sul reddito di esercizio	-281.042	-70.261	-70.261	-70.260	-70.260
Imposte anticipate o differite	155.003	38.751	38.751	38.751	38.750
20) Imposte sul reddito di esercizio, anticipate o differite	-126.039	-31.510	-31.510	-31.509	-31.510
21) UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO	60.639	-507.573	125.740	438.184	4.288

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

	Budget 2025	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV
A. Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale (metodo indiretto)					
Utile (perdita) dell'esercizio	60.639	(507.573)	125.740	438.184	4.288
Imposte sul reddito	126.039	31.510	31.510	31.509	31.510
Interessi passivi/(interessi attivi)	(40.000)	(10.000)	(10.000)	(10.000)	(10.000)
(Dividendi)	-	-	-	-	-
(Plusvalenze)/minusvalenze derivanti dalla cessione di attività	-	-	-	-	-
1.Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione	146.678	(486.063)	147.250	459.693	25.798
<i>Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto</i>	-	-	-	-	-
Accantonamenti ai fondi	566.667	141.667	141.666	141.667	141.667
Variazione netta del Fondo TFR	(141.982)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(96.982)
Ammortamenti delle immobilizzazioni	357.000	89.250	89.250	89.250	89.250
Svalutazioni per perdite durevoli di valore	-	-	-	-	-
Altre rettifiche per elementi non monetari	-	-	-	-	-
2.Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn	781.685	215.917	215.916	215.917	133.935
<i>Variazioni del capitale circolante netto</i>	-	-	-	-	-
Decremento/(incremento) delle rimanenze	991.730	201.824	628.051	210.417	(48.562)
Decremento/(incremento) dei crediti vs clienti	(3.403.353)	675.000	(1.775.000)	(1.973.000)	(330.353)
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori	949.459	(1.509.500)	1.735.500	1.070.500	(347.041)
Decremento/(incremento) ratei e risconti attivi	(72.446)	3.000	3.000	3.500	(81.946)
Incremento/(decremento) ratei e risconti passivi	45.440	(25.000)	(25.000)	(154.560)	250.000
Altre variazioni del capitale circolante netto	553.722	(364.918)	100.543	(100.208)	918.305
3.Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn	(935.448)	(1.019.594)	667.094	(943.351)	360.403
<i>Altre rettifiche</i>	-	-	-	-	-
Interessi incassati/(pagati)	40.000	10.000	10.000	10.000	10.000
(Imposte sul reddito pagate)	(126.039)	(31.510)	(31.510)	(31.509)	(31.510)
Dividendi incassati	-	-	-	-	-
(Utilizzo dei fondi)	-	-	-	-	-
4.Flusso finanziario dopo le altre rettifiche	(86.039)	(21.510)	(21.510)	(21.509)	(21.510)
Flusso finanziario della gestione reddituale (A)	(93.124)	(1.311.250)	1.008.750	(289.250)	498.626
B.Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento	-	-	-	-	-
<i>Immobilizzazioni materiali</i>	(625.000)	(156.250)	(156.250)	(156.250)	(156.250)
(Investimenti)	(625.000)	(156.250)	(156.250)	(156.250)	(156.250)
Prezzo di realizzo disinvestimenti	-	-	-	-	-
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>	(230.000)	(57.500)	(57.500)	(57.500)	(57.500)
(Investimenti)	(230.000)	(57.500)	(57.500)	(57.500)	(57.500)
Prezzo di realizzo disinvestimenti	-	-	-	-	-
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>	-	-	-	-	-
Attività finanziarie non immobilizzate	-	-	-	-	-
Acquisizione o cessione di società controllate o di rami d'azienda al netto delle disponibilità liquide	-	-	-	-	-
Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)	(855.000)	(213.750)	(213.750)	(213.750)	(213.750)
C.Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento	-	-	-	-	-
<i>Mezzi di terzi</i>	-	-	-	-	-
Incremento (decremento) debiti a breve verso banche	-	-	-	-	-
Accensione finanziamenti	-	-	-	-	-
Rimborso finanziamenti	-	-	-	-	-
<i>Mezzi propri</i>	-	-	-	-	-
Aumento di capitale a pagamento	-	-	-	-	-
Dividendi (e acconti su dividendi) pagati	(100.305)	-	-	-	(100.305)
Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)	(100.305)	-	-	-	(100.305)
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)	(1.048.429)	(1.525.000)	795.000	(503.000)	184.571
Disponibilità liquide inizio periodo	3.858.429	3.858.429	2.333.429	3.128.429	2.625.429
Disponibilità liquide fine periodo	2.810.000	2.333.429	3.128.429	2.625.429	2.810.000

2.1. Investimenti

Il 2025 prevede investimenti quantificabili in € 0,23 milioni per le immobilizzazioni immateriali per rinnovi delle licenze del software di sistema e per progetti multimediali da avviare; si considerano ulteriori € 0,63 milioni circa per le immobilizzazioni materiali individuabili in particolare in attrezzature informatiche, investimenti necessari al mantenimento in efficienza degli impianti e delle strutture esistenti, altri investimenti per il rinnovo degli arredi delle principali librerie museali 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.

Tabella 8

Investimenti	2023		2024		2025	
	Prev.	Cons	Prev.	Cons	Prev.	Cons
Immateriali	640.000	-	550.000	-	230.000	-
Materiali	342.000	22.998	285.000	155.388	625.000	-
Totale	982.000	22.998	835.000	155.388	855.000	-

Considerando la realizzazione di questi investimenti si determina una quota complessiva di ammortamento pari ad € 357.000 circa, con un incremento di € 98.000 circa rispetto al bilancio 2024.

2.2. Struttura Costi

Tabella 9

PROCEDURE APERTE				
	Fornitore	Tipologia (Strategico /non strategico)	Importo contratto 2025 al netto IVA	Tipologia di bene / servizio
1	ARTICOLARTE SRL	SI	€ 350.000,00 oltre IVA + € 3.382,65 per oneri della sicurezza	ACCORDO QUADRO AVENTE AD OGGETTO SERVIZI DI REALIZZAZIONE, FORNITURA E MONTAGGIO DI ALLESTIMENTI GRAFICI PER MUSEI, MOSTRE, EVENTI E ATTIVITÀ CONNESSE ALLA PROGRAMMAZIONE DEGLI SPAZI GESTITI DA ZÈTEMA PER CONTO DI ROMA CAPITALE
2	ORPHEO ITALIA SRL	SI	€ 64.970,95 oltre IVA	FORNITURA A NOLEGGIO DI APPARATI VIDEOGUIDA, COMPENSIVI DELLE RELATIVE APPLICAZIONI MULTIMEDIALI, NONCHÉ DI AUDIOGUIDE E RADIOGUIDE PER IL SISTEMA MUSEI DI ROMA CAPITALE

3	VIVATICKET SPA	SI	<p>€ 61.752,00 oltre IVA per il noleggio del sistema.</p> <p>€ 30.000,00 oltre IVA (plafond per eventuale manutenzione evolutiva)</p>	FORNITURA A NOLEGGIO DI UN SISTEMA INTEGRATO DI BIGLIETTERIA ELETTRONICA, E GESTIONE PRENOTAZIONI PER TUTTE LE ATTIVITÀ GESTITE DA ZETEMA, QUALI I MUSEI CIVICI DI ROMA CAPITALE, GLI EVENTI DIDATTICI, LE LUDOTECHE E I MONUMENTI DEL TERRITORIO
4	gara in aggiudicazione	SI	<p>€ 653.976,93 oltre IVA + € 11.045,28 per oneri della sicurezza (manutenzione ordinaria a canone);</p> <p>€ 1.225.500,00 oltre IVA (plafond per eventuale manutenzione straordinaria extra canone);</p>	SERVIZIO DI MANUTENZIONE ORDINARIA (PREVENTIVA E CORRETTIVA) E DELLE EVENTUALI ATTIVITÀ DI MANUTENZIONE STRAORDINARIA DEGLI IMPIANTI TECNOLOGICI A SERVIZIO DEL SISTEMA DEI MUSEI CIVICI DI ROMA CAPITALE, DELLE SEDI DELLE BIBLIOTECHE E CENTRI CULTURALI E DI ALTRI SPAZI GESTITI DA ZETEMA
5	gara in aggiudicazione	SI	PLAFOND ANNUO: € 2.600.000,00 oltre IVA di cui € 42.257,26 per oneri di sicurezza non soggetti a ribasso	ACCORDO QUADRO RELATIVO AL SERVIZIO DI MANUTENZIONE ORDINARIA EDILIZIA E PER LE EVENTUALI ATTIVITÀ DI MANUTENZIONE STRAORDINARIA PRESSO IL SISTEMA DEI MUSEI CIVICI DI ROMA CAPITALE, LE SEDI DELLE BIBLIOTECHE E DEI CENTRI CULTURALI E PRESSO ALTRI SPAZI GESTITI DA ZETEMA
6	LLOYD'S INSURANCE COMPANY S.A.,	SI	<p>Premio annuo € 124.602,64 opere in giacenza.</p> <p>€ 15.000,00 quale importo annuo stimato relativo alla sezione 2 (trasporto);</p> <p>€ 3.600,00 quale importo annuo stimato relativo alla sezione 3 (restauro).</p>	SERVIZIO DI COPERTURA ASSICURATIVA ALL RISK OPERE D'ARTE PER I MUSEI CIVICI DI ROMA
7	gara in aggiudicazione	SI	<p>€ 997.681,67 oltre IVA + oneri sicurezza di € 1.046,40 (servizi di vigilanza);</p> <p>€ 266.700,00 (plafond per eventuali servizi aggiuntivi di vigilanza)</p>	SERVIZIO DI VIGILANZA ARMATA, CON SPONSORIZZAZIONE, PRESSO IL SISTEMA DEI MUSEI CIVICI DI ROMA E PRESSO LA BIBLIOTECA LAURENTINA
8	SIA GARDEN SRL	SI	€ 720.000,00 oltre IVA + € 4.573,32 per oneri sicurezza	ACCORDO QUADRO RELATIVO AI SERVIZI INERENTI IL DISERBO E LA MANUTENZIONE DEL VERDE DELLE AREE MONUMENTALI ED ARCHEOLOGICHE SITE NEL TERRITORIO DI ROMA CAPITALE (LOTTO 1)
8	IPOMAGI SRL	SI	€ 480.000,00 oltre IVA + € 4.573,32 per oneri sicurezza	ACCORDO QUADRO RELATIVO AI SERVIZI INERENTI IL DISERBO E LA MANUTENZIONE DEL VERDE E CURA DELLE COMPONENTI AMBIENTALI E VEGETALI E VIALI DEL PARCO DI VILLA TORLONIA (LOTTO 2)
9	H501 SRL	SI	€ 2.800.000,00 oltre IVA	ACCORDO QUADRO RELATIVO A SERVIZI DI ACCOGLIENZA, ASSISTENZA AL PUBBLICO, BIGLIETTERIA E BOOKSHOP (lotto 1)

9	SOCIETA' COOPERATIVA CULTURE	SI	€ 580.000,00 oltre IVA	ACCORDO QUADRO RELATIVO A SERVIZI DI INFORMAZIONE TURISTICA E CULTURALE (lotto 2)
10	gara in aggiudicazione	SI	€ 1.739.844,00 oltre IVA + oneri sicurezza € 3.759,28 (pulizie ordinarie a canone); € 375.000,00 oltre IVA (plafond per eventuali servizi di pulizia aggiuntivi)	SERVIZIO DI PULIZIA E SANIFICAZIONE, COMPRENSIVO DEL SERVIZIO DI DERATTIZZAZIONE, MANUTENZIONE DELLE AREE VERDI, OVE PREVISTO, E DELLA FORNITURA DI MATERIALI DI CONSUMO, PRESSO I MUSEI APPARTENENTI AL SISTEMA DEI MUSEI CIVICI DI ROMA CAPITALE E PRESSO ALTRI SITI E SPAZI CULTURALI GESTITI DA ZETEMA
11	EURO&PROMOS FM SPA	SI	€ 470.000,00 oltre IVA	ACCORDO QUADRO AVENTE AD OGGETTO SERVIZI BIBLIOTECARI DA SVOLGERSI PRESSO LE BIBLIOTECHE DI ROMA
12	OPERA LABORATORI FIORENTINI Spa	SI	€ 304.000 oltre IVA (importo massimo di spesa stimato)	SERVIZI DI DIDATTICA DA SVOLGERSI PRESSO IL SISTEMA MUSEI E TERRITORIO DI ROMA CAPITALE - Lotto 1 - ambito archeologico
12	SENZA TITOLO Srl	SI	€ 140.000 oltre IVA (importo massimo di spesa stimato)	SERVIZI DI DIDATTICA DA SVOLGERSI PRESSO IL SISTEMA MUSEI E TERRITORIO DI ROMA CAPITALE - Lotto 2 - ambito storico-artistico
12	Società Cooperativa Sociale MYOSOTIS M.M.	SI	€ 80.000 oltre IVA (importo massimo di spesa stimato)	SERVIZI DI DIDATTICA DA SVOLGERSI PRESSO IL SISTEMA MUSEI E TERRITORIO DI ROMA CAPITALE - Lotto 3 - ambito scientifico
13	RTI Associazione Culturale Seven Cults - Associazione Teatrale Teatro Potlach	SI	€ 235.224,00 oltre IVA	SERVIZIO DI PROGRAMMAZIONE ARTISTICA E CULTURALE E DEI SERVIZI DI GESTIONE CONNESSI DEI TEATRI APPARTENENTI AL SISTEMA TEATRALE CAPITOLINO "TEATRI IN COMUNE" - Lotto 1 – Teatro di Tor Bella Monaca (CIG B24E19D8E0).
13	RTI Associazione Cranpi - Associazione Spellbound ETS	SI	€ 163.791,60 oltre IVA	SERVIZIO DI PROGRAMMAZIONE ARTISTICA E CULTURALE E DEI SERVIZI DI GESTIONE CONNESSI DEI TEATRI APPARTENENTI AL SISTEMA TEATRALE CAPITOLINO "TEATRI IN COMUNE" - Lotto 2 – Teatro Biblioteca Quarticciolo (CIG B24E19E9B3).
13	RTI Ass. Teatro Verde Impresa Sociale ETS - Scuola Popolare di Musica Donna Olimpia Impresa Sociale	SI	€ 142.488,60 oltre IVA	SERVIZIO DI PROGRAMMAZIONE ARTISTICA E CULTURALE E DEI SERVIZI DI GESTIONE CONNESSI DEI TEATRI APPARTENENTI AL SISTEMA TEATRALE CAPITOLINO "TEATRI IN COMUNE" - Lotto 3 – Teatro Scuderie di Villa Pamphilj (CIG B24E19FA86).
14	PLUSERVICE SRL	SI	€ 320.000,00 oltre IVA (realizzazione sistema); € 39.993,60 oltre IVA per canone annuo (gestione); € 49.750,00 oltre IVA (plafond per eventuale manutenzione evolutiva)	SERVIZI DI REALIZZAZIONE, SVILUPPO, AGGIORNAMENTO E MANUTENZIONE DI UN SISTEMA INFORMATICO PER LA GESTIONE DELLA "ROMA PASS DIGITALE" E DEI SERVIZI AD ESSA CONNESSI
15	SEBACH Spa	SI	€ 405.625,00 oltre IVA (plafond a disposizione)	ACCORDO QUADRO AVENTE AD OGGETTO IL SERVIZIO DI NOLEGGIO DI CABINE BAGNO MOBILE E CABINE DOCCIA – COMPRENSIVO DI TRASPORTO, CONSEGNA, POSIZIONAMENTO, ATTIVITÀ DI PULIZIA

				ED ASSISTENZA SUL POSTO, MANUTENZIONE ORDINARIA E STRAORDINARIA, SMALTIMENTO RIFIUTI E RITIRO – DESTINATI AGLI OPERATORI DI PROTEZIONE CIVILE, DI SICUREZZA E DI SUPPORTO NEGLI EVENTI ORGANIZZATI IN OCCASIONE DEL GIUBILEO 2025
16	MONTENOVİ SRL	SI	€ 453.922,00 oltre IVA	SERVIZIO DI TRASPORTO DI OPERE D'ARTE 'DA CHIODO A CHIODO', COMPRENSIVO DI IMBALLAGGIO, DISIMBALLAGGIO, STOCCAGGIO CASSE, MOVIMENTAZIONE, ALLESTIMENTO E DISALLESTIMENTO E TRATTAMENTO DEI COURIER, PER LA MOSTRA "ORIGINI E SPLENDORI DELLA COLLEZIONE FARNESE NEL XVI SECOLO" PRESSO VILLA CAFFARELLI – MUSEI CAPITOLINI, ROMA, 23 DICEMBRE 2024 (INAUGURAZIONE) - 4 MAGGIO 2025 (PNRR)

PROCEDURE NEGOZiate				
	Fornitore	Tipologia (Strategico / non strategico)	Importo contratto (2024) al netto IVA	Tipologia di bene / servizio
1	EASYLIGHT SRL	SI	€ 220.000,00	ACCORDO QUADRO RELATIVO AL SERVIZIO DI ASSISTENZA TECNICA, DI GESTIONE E DI EVENTUALE INTEGRAZIONE DEGLI IMPIANTI AUDIO, VIDEO, LUCI E SCENOTECNICO PRESSO I SITI GESTITI DA ZÈTEMA PROGETTO CULTURA SRL
3	GLOBAL NETWORK & BROKERS Srl	SI	€ 220.000,00	ACCORDO QUADRO SERVIZI DI FACCHINAGGIO
4	SIRTI DIGITAL SOLUTIONS S.P.A.	SI	€ 67.184,04 oltre IVA (canone); € 50.000,00 oltre IVA (plafond per eventuale manutenzione evolutiva) PLAFOND	SERVIZIO DI ASSISTENZA E MANUTENZIONE DEL SISTEMA INFORMATIVO PER LA GESTIONE E LA CATALOGAZIONE DEI BENI CULTURALI, MONUMENTALI E TERRITORIALI DI ROMA CAPITALE - SIMART
5	gara in aggiudicazione	SI	IMPORTO FISSO € 615.280,80	PROCEDURA NEGOZIATA PER L'AFFIDAMENTO DEL SERVIZIO DI PROGETTAZIONE, ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E PROMOZIONE DI 2 EVENTI DI SPETTACOLO DAL VIVO DA REALIZZARSI NELLA STAGIONE AUTUNNO INVERNO 2024 (pnrr)
7	MONTENOVİ SRL	SI	€ 83.850,00 oltre IVA	SERVIZIO DI TRASPORTO IN ANDATA E RITORNO MOVIMENTAZIONE, POSIZIONAMENTO, MONTAGGIO E SMONTAGGIO DELLE OPERE DELLA MOSTRA "ROMA PITTRICE. ARTISTE AL LAVORO TRA XVI E XIX SECOLO" - ROMA, MUSEO DI ROMA, 24 OTTOBRE 2024 (DATA DI INAUGURAZIONE) - 23 MARZO 2025

Tutti i dettagli dei principali contratti in essere per i costi per beni e servizi sono riportati sul sito ufficiale di Zètema alla sezione dell'Amministrazione trasparente – Contratti:
<https://www.zetema.it/societa/amministrazione-trasparente/bandi-di-gara-e>

contratti/contratti/

In linea generale le variazioni delle previsioni di costi, rispetto al 2024, 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 comprensivo dell'attivazione delle 32 unità del piano assunzionale 2024 (di cui 10 attivate entro il mese di dicembre 2024 e le rimanenti 22 entro il 2025) , delle 20 unità del piano assunzionale 2025, della prosecuzione della posizione dirigenziale a tempo determinato nel settore del Turismo (attivata dal mese di dicembre 2023 e prorogata fino a dicembre 2025) , di 1 posizione dirigenziale a tempo indeterminato come Responsabile Turismo, Sport e Comunicazione, di 1 posizione dirigenziale a tempo indeterminato come Responsabile Risorse Umane a seguito dell'assegnazione dell'attuale Responsabile ad altra Area Aziendale e di 1 posizione a tempo indeterminato con assegnazione della carica di Direttore Generale per un triennio.

Per il 2025 si prevede un costo del personale incrementato rispetto al 2024, da ricondursi ad una serie di elementi:

- l'esecuzione a regime del piano assunzionale 2024 di n.32 unità (di cui 10 attivate entro il mese di dicembre 2024) e della posizione dirigenziale a tempo determinato del Direttore Generale (attivato da luglio 2024 e terminata il 16 aprile 2025 con dimissioni volontarie);
- l'esecuzione del piano assunzionale 2025 di n.20 unità e di 3 posizioni dirigenziali a tempo indeterminato e della prosecuzione della posizione dirigenziale a tempo determinato nel settore del Turismo;
- l'attivazione di n.4 unità a tempo determinato legate all'istituzione di un ufficio temporaneo denominato "Ufficio speciale Giubileo 2025" composto sia da alcune figure professionali a partita iva attivate a partire da gennaio 2025 sia da 1 temporary manager e 3 impiegati fatte salve eventuali variazioni che potrebbero sopraggiungere in corso a parità di risorse economiche impiegate;
- incrementi per effetto del piano di valorizzazioni 2024;
- incrementi per effetto del piano di valorizzazioni 2025;
- incrementi per effetto della riorganizzazione aziendale;
- incrementi per effetto del piano di valorizzazione del personale di front-office;
- l'attribuzione di un premio ai Dirigenti ed ai Quadri (esclusi dalla distribuzione del premio di risultato riconosciuto a tutti i lavoratori di Zetema e condizionato alla chiusura del bilancio in utile) legato per l'anno 2025 all'assegnazione preventiva di obiettivi specifici;
- di contro è stata quantificata una riduzione dell'organico per motivazioni fisiologiche legate ai pensionamenti e ad altre motivazioni quali dimissioni o altre forme di cessazione in base alle informazioni disponibili al momento della redazione del documento

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 risultano in diminuzione conseguenza della chiusura dell'Infopoint della stazione Termini.

Per le spese per "servizi" l'importo previsto per il 2025 è conseguenza diretta della previsione di servizi legati al Contratto di servizi e dell'attuazione dei piani di miglioramento del sistema informativi orientato all'aggiornamento delle infrastrutture esistenti e all'innalzamento della sicurezza informatica e della protezione del patrimonio informatico; inoltre bisogna considerare che la piena realizzazione del piano assunzionale approvato nel 2022, avvenuta a cavallo tra la fine del 2023 e l'inizio del 2024 e l'avvio del piano assunzionale 2025, comporterà nel 2025 una consistente diminuzione dei servizi esterni per le sostituzioni; tuttavia sono state adottate ulteriori misure di contenimento per servizi di carattere generale.

Per le spese per “godimento di beni di terzi” gli importi del 2025 prevedono oltre ai contratti di locazione delle sedi operative della Società, i noleggi di solito attivati per Mostre ed eventi coperti dagli stanziamenti dei Contratti di Servizio.

Nelle “variazioni delle rimanenze” sono esposte le movimentazioni del magazzino delle librerie museali e l'effetto dell'azzeramento della giacenza dei titoli di viaggio acquistati da Atac per l'allestimento delle Roma Pass cartacea che sarà sostituita dall'avvio della nuova Roma Pass digitale; la previsione del 2025 è quella di un incremento delle vendite delle librerie in linea con il trend registrato nel 2024.

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. Fatturato

Il Valore della produzione di €/mln 82,8 che comprende i *Ricavi delle vendite e delle prestazioni* (€/mil 80,2) e la voce *Altri ricavi* (€/mil 2,6) con un incremento complessivo, rispetto al Bilancio 2024, di €/mln 10,3.

Il fatturato complessivo, ovvero la voce *Ricavi delle vendite e delle prestazioni*, del 2025 ammonta a 82,8 milioni di euro, con un incremento atteso del 10,3 % rispetto al Bilancio 2024.

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 2025 sono previste attività aggiuntive in parte già regolate dal Contratto di servizio ed in parte da definire con specifiche integrazioni.

Tabella 10:

Ricavi da Contratto di servizio 2025					
Controparte	Importo netto	iva 22%	Importo lordo	Durata	Tipologia di servizio
Sovrintendenza Capitolina	35.242.633,54	3.132.172,83	38.374.806,37	2025	Contratto di affidamento di Servizi periodo 1.1.2025- 31.12.2025
Sovrintendenza Capitolina (ratei mostre)	235.242,00	51.753,24	286.995,24	2024	
Dipartimento Grandi eventi, Sport, Turismo e Moda	6.689.574,52	1.471.706,39	8.161.280,91	2025	
Dipartimento Attività Culturali	4.553.111,95	1.001.684,63	5.554.796,58	2025	
Dipartimento Attività Culturali - Istituzione Sistema Biblioteche	5.094.689,60	167.690,52	5.262.380,12	2025	
Dipartimento Servizi Educativi e Scolastici	123.940,71	-	123.940,71	2025	
Gabinetto del Sindaco - Ufficio di scopo	655.737,71	144.262,30	800.000,00	2025	
Dipartimento Servizi Delegati	64.032,00	14.087,04	78.119,04	2025	
Gabinetto del Sindaco	3.509.329,23	772.052,43	4.281.381,66	2025	
Totale complessivo	56.168.291	6.755.409	62.923.701		

La previsione 2025 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 nelle sue varie articolazioni.

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 33 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 4,5 milioni di euro per il fatturato delle librerie e degli altri servizi aggiuntivi e delle attività legate all'accoglienza dei pellegrini in occasione del Giubileo della Chiesa Cattolica (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 5,5 milioni di euro;
- le Mostre, per le quali si prevede un volume di attività di circa 4,1 milioni di euro in via esclusiva dall'attività per l'organizzazione di eventi espositivi;

➤ *Dipartimento Grandi Eventi, Sport, Turismo e Moda:*

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, (denominati Tourist Infopoint) che per il 2025 prevede un importo complessivo di circa 3,7 milioni e comprende anche il call center e le altre attività previste con il Dipartimento per il Turismo, oltre ad € 0,85 milioni per vendite di biglietteria di servizi turistici di terzi ed altro;
- il contratto per la realizzazione di Grandi Eventi, Sport e Moda che per il 2025 prevede un importo complessivo di circa 3,7 milioni;
- sempre nell'area del Turismo, in continuità con quanto avvenuto negli anni precedenti, la prosecuzione per il 2025 della "Roma Pass", con la previsione di vendita delle card cartacee presenti in magazzino e della vendita delle nuove card in formato digitale di circa 250.000 card (compreso il formato "Roma Pass 48h"), per un valore complessivo di ricavi per circa 1,3 milioni di euro; va inoltre considerato il rimborso, contenuto nella Roma Pass, per circa € 2,5 milioni della quota trasporti e riportati nella voce "*Altri ricavi*" ed il completamento del progetto della Roma Pass digitale che prevede un importo di circa 0,2 milioni;
- inoltre, Zetema completerà, in qualità di soggetto attuatore per conto del Dipartimento Grandi Eventi, Sport, Turismo e Moda, il progetto "Unexpected itineraries of Rome" Grandi Destinazioni per un Turismo Sostenibile del Piano Sviluppo e Coesione (PSC) del Ministero del Turismo che per l'anno 2025, a seguito di rimodulazione dei fondi tra le annualità 2024 e 2025, prevede un importo di 0,6 milioni di euro. UIR rappresenta un'iniziativa che persegue l'obiettivo comune del Ministero del Turismo e di Roma Capitale, di avviare un percorso verso un turismo sempre più sostenibile, più equilibrato e capace di restituire occupazione e reddito, in maniera più estesa e più articolata di quanto non avvenga oggi, contrastando il cosiddetto "over tourism" che si manifesta attraverso una "presenza antropica in zone limitate (e sempre centrali) delle Città.

➤ *Dipartimento Attività Culturali:*

Il contratto prevede la gestione delle prestazioni strumentali nel settore degli Eventi, per tutte le attività di supporto con una previsione di fatturato complessivo di circa 5,1 milioni di euro; inoltre, Zetema gestirà i Teatri in Comune (TIC) per un volume di attività di 1,3 milioni di euro.

➤ *Dipartimento Decentramento e Servizi Delegati:*

Il contratto prevede lo svolgimento di attività strumentali volte all'accessibilità ed accoglienza del pubblico con particolare riferimento ai servizi di consultazione del sistema informativo di Toponomastica sulla base di un volume di ricavi per il 2025 pari a circa 0,06 mln;

➤ *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 finanzia per € 0,12 milioni annui una parte delle attività mentre per la restante parte Zetema

garantisce 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 Protocollo di intesa "Arte Bellezza e Cultura" sottoscritto dalla Regione Lazio e da Roma Capitale (prot. QM/2024/0034707 del 17/07/2024) e in continuità con i risultati positivi delle azioni realizzate durante la programmazione 2014-2020 Zètema realizzerà, in qualità di soggetto attuatore, per conto del Dipartimento Scuola, Lavoro e Formazione Professionale i "Progetti Scuola ABC" PR FSE+ 2021-2027 Priorità 4 "Giovani". 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 attraverso specifici affidamenti per complessivi 0,6 ml.

➤ *Gabinetto del Sindaco*

Il Contratto disciplina i rapporti per l'organizzazione di manifestazioni, eventi di interesse cittadino interventi di manutenzione e servizi di comunicazione; la parte del Contratto registra un corrispettivo per l'anno 2025 pari a circa 13,5 milioni di euro comprensivo di circa 8,9 milioni di euro per le attività legate all'istituzione dell'ufficio speciale Giubileo 2025 ed all'attività per la realizzazione degli eventi giubilari minori e correlati.

➤ *Gabinetto del Sindaco - Ufficio di Scopo Politiche Giovanili*

Il Contratto disciplina i rapporti per l'organizzazione del servizio Informagiovani di Roma Capitale che si rivolge ai giovani d'età compresa tra i 14 e i 35 anni per orientare e informare i ragazzi sulle opportunità a loro disposizione in vari ambiti; la parte del Contratto registra un corrispettivo per l'anno 2024 pari a circa 0,7 milioni di euro.

➤ *Dipartimento Attività Culturali - Istituzione Biblioteche*

Il Contratto disciplina i rapporti per l'organizzazione del servizio con Istituzioni Biblioteche di Roma Capitale e registra un volume di ricavi complessivi pari a circa 5,2 milioni di euro.

➤ *Dipartimento Tutela Ambientale*

Con Memoria di Giunta n. 37 del 27 giugno 2024 la Giunta Capitolina ha disposto la redazione degli atti - da sottoporre alla propria approvazione - necessari all'affidamento a Zètema Progetto Cultura della gestione integrata del complesso di Villa Aldobrandini e quindi all'integrazione del vigente contratto di Servizi con Zetema con l'inserimento del Dipartimento Tutela Ambientale tra le strutture firmatarie attraverso uno specifico Addendum contrattuale.

Con Delibera n. 410 del 12 novembre 2024 la Giunta Capitolina ha approvato l'Addendum al Contratto per il settore Tutela Ambientale presentato dal Dipartimento Tutela Ambientale.

In attuazione della suddetta previsione deliberativa, il Dipartimento e Zetema hanno avviato le necessarie interlocuzioni volte alla definizione congiunta dei contenuti del Disciplinare di competenza del Dipartimento e del relativo Piano economico, la cui valorizzazione analitica per linee di attività è stata eseguita nel rispetto del valore del corrispettivo deliberato dalla Giunta Capitolina relativamente alle prestazioni di Zètema a favore del Dipartimento e pari per il 2025 ad € 337.743,31 (IVA inclusa). Al momento dell'aggiornamento dell'attuale Piano gestionale annuale non risultano ancora definiti congiuntamente i tempi di attivazione dei servizi e la loro quantificazione economica.

Ricavi delle vendite diversi dai Contratti di servizio (tabella 11)

Altri ricavi	
Tipologia di ricavo	Volumi di vendita
Fatturato Librerie	1.850.000
Biglietteria	1.403.451
Incassi da Pit e gestione Roma Pass	1.944.385
Attività didattiche	475.500
Sponsorizzazioni	112.000
Utilizzo locali e messa a reddito spazi	570.772
Royalties e canoni ristorazione	847.157
Contributi di altri enti	538.464
Altri contributi Roma Capitale	16.271.742
Totale Ricavi	24.013.471
Rimborso quota trasporti Roma Pass	2.509.091
Altre sopravvenienze attive	80.000
Rimborsi	6.000
Totale Altri ricavi	2.595.091
Totale complessivo	26.608.562

Ulteriori 16,3 milioni di euro fanno riferimento a contributi per Incarichi aggiuntivi da parte di Roma Capitale ed agli ulteriori ricavi compresi anche 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 € 16.271.742 si precisa che si riferiscono ad incarichi già formalizzati con i committenti come riepilogato nella tabella:

Descrizione	Importo netto	iva	Importo lordo	Dipartimento	Stato	Estremi
Progetti Scuola ABC	600.000	-	600.000	Servizi educativi e scolastici	formalizzato	Promosso dalla Regione Lazio nell'ambito del POR-FSE Lazio 2021/2027 - Prot. QM/2023/0028826 del 7/7/2023
Gabinetto del Sindaco - Garante del Benessere degli animali	81.967	18.033	100.000	Gabinetto del Sindaco	formalizzato	l'Assemblea Capitolina con Deliberazione nr 69/2024 "Assestamento Generale al Bilancio di Previsione Finanziario 2024-2026 variazione (nr.312 del 31/07/2024).
Gestione Teatri in Comune (TIC)	1.229.508	270.492	1.500.000	Attività Culturali	formalizzato	DD 1570 del 28/06/2023 Protocollo QD/21878 del 28/06/2023
PSC	579.518	127.494	707.012	Turismo	formalizzato	Prot. QA/3793/2022 del 20/12/2022 - rimodulazione fondi
Mostra "Franco Fontana" - Museo dell'Ara Pacis	40.448	8.899	49.347	Sovrintendenza	formalizzato	DD n.978 del 20/11/2024 prot RI/43344/2024
Mostra "Titina Maselli" - Musei di Villa Torlonia	66.254	14.576	80.830	Sovrintendenza	formalizzato	Prot. Uscita N. RI/43345/2024 - Repertorio n. RI/979/2024 del 20/11/2024
Mostra "Collezione Farnese" - Musei Capitolini	717.453	157.840	875.292	Sovrintendenza	formalizzato	Fondi PNRR - Prot. RI/42941/2024 del 18/11/2024
Mostra "Collezione Farnese" - Musei Capitolini	123.533	27.177	150.710	Sovrintendenza	formalizzato	NUMERO REPERTORIO RI/1175/2024 del 24/12/2024 - NUMERO PROTOCOLLO RI/48805/2024 DEL 24/12/2024
Infopoint Via della Conciliazione	169.274	37.240	206.514	Gabinetto del Sindaco V direzione	formalizzato	Determinazione Dirigenziale prot RA/821/2024 del 25/11/2024.
Servizi di supporto comunicazione Istituzionale	135.695	29.853	165.548	Dipartimento monitoraggio qualità dei servizi	formalizzato	Disciplinare d'incarico Prot. NF/2025/0000765 del 17/02/2025 - D. D. NF/35 e D. D. NF/43
Lavori caffetteria Casina dei Salvi	87.354	19.218	106.571	Sovrintendenza	formalizzato	D. D. n. RI/1015/2024 del 27/11/2024 (Prot. RI/44352/2024 del 27/11/2024)
Capodarte 2025	665.296	146.365	811.661	Attività Culturali	formalizzato	NUMERO REPERTORIO QD/3293/2024 del 31/12/2024 - NUMERO PROTOCOLLO QD/44045/2024 DEL 31/12/2024
Infopoint San Paolo	204.918	45.082	250.000	Turismo	formalizzato	DETERMINAZIONE DIRIGENZIALE REP. QA/17/2025 DEL 14/03/2025
Servizi di salvamento bagnanti e installazione bagni chimici lungo il lido di Ostia - Spiaggia di Ponente	248.072	54.576	302.648	Dipartimento Valorizzazione del Patrimonio	formalizzato	DETERMINAZIONE DIRIGENZIALE REP. QC/1285/2025 DEL 07/05/2025
Conferenza internazionale sulla casa	55.585	12.229	67.814	Dipartimento Valorizzazione del Patrimonio	formalizzato	DETERMINAZIONE DIRIGENZIALE REP. QC/571/2025 DEL 03/03/2025
Stati generali orti urbani	19.975	4.395	24.370	Dipartimento Tutela Ambientale	formalizzato	DETERMINAZIONE DIRIGENZIALE REP. QL/105/2025 E PROT. QL/7994/2025 DEL 29/01/2025
Giubileo della Chiesa Cattolica - Accoglienza pellegrini	1.423.101	235.589	1.658.690	Sovrintendenza	formalizzato	Ordinanza Commissariale Prot. RM/2024/6493 del 11/11/2025
Gabinetto del Sindaco - Bagni chimici Fondi Giubilarì	473.705	104.215,07	577.919,94	Gabinetto del Sindaco	formalizzato	Ordinanza Commissariale Prot. RM/2024/6493 del 11/11/2025
Gabinetto del Sindaco - Cammini pellegrini Fondi Giubilarì	219.715	48.337,38	268.052,76	Gabinetto del Sindaco	formalizzato	Ordinanza Commissariale Prot. RM/2024/6493 del 11/11/2025
Gabinetto del Sindaco - Cammini pellegrini Città Metropolitana Fondi Giubilarì	48.045	10.569,94	58.615,13	Gabinetto del Sindaco	formalizzato	Ordinanza Commissariale Prot. RM/2024/6493 del 11/11/2025
Gabinetto del Sindaco -Servizi di supporto eventi e manifestazioni - ufficio Giubileo	573.285	126.122,79	699.408,20	Gabinetto del Sindaco	formalizzato	Ordinanza Commissariale Prot. RM/2024/6493 del 11/11/2025
Gabinetto del Sindaco -Servizi di supporto eventi e manifestazioni - eventi minori e correlati	8.300.333	1.826.073,15	10.126.405,67	Gabinetto del Sindaco	formalizzato	Ordinanza Commissariale Prot. RM/2024/6493 del 11/11/2025
Roma Pass Digitale	208.708	45.916	254.624	G.E.S.T.E.M.	formalizzato	Prot. QA/421/2024 del 19/07/2024 - Prot. QA/59190/2024 del 19/07/2024 rimodulazione fondi
Totale Altri contributi Roma Capitale	16.271.742	3.370.290	19.642.032			

Altri ricavi

Si rilevano ulteriori 2,6 milioni di euro di altri ricavi di cui 2,5 mln per la parte della quota trasporti contenuta nella previsione di vendite della Card Roma Pass vendute oltre ricavi diversi.

Gli importi riportati sono al netto di iva.

2.4. Struttura Crediti – Debiti

Tabella 12

ANNO 2025			
Descrizione Crediti	Creditore (ricorrente / non ricorrente)	Importo	Stratificazione per anno di competenza
Crediti verso Roma Capitale		415.111	ANTE 2023
		50.000	2024
		30.284.889	2025
		30.750.000	
Crediti verso altri Enti Pubblici		-	
Altri Crediti Commerciali		-	ANTE 2023
		30.000	2024
		2.375.242	2025
		2.405.242	

Tabella 13

ANNO 2025			
Descrizione Debiti	Debitore (ricorrente / non ricorrente)	Importo	Stratificazione per anno di competenza
Debiti verso Roma Capitale		-	ANTE 2023
		-	2024
		450.000	2025
		450.000	
Debiti verso altri Enti Pubblici		250.000	
Altri Debiti Commerciali		1.000.000	ANTE 2023
		2.000.000	2024
		17.051.500	2025
		20.051.500	

2.5. Previsione finanziaria

Nel 2024, l'utilizzo dell'indebitamento bancario si è mantenuto a livelli estremamente contenuti, con conseguente riduzione degli oneri finanziari; si è previsto, quindi, per il 2025, una diminuzione del livello degli oneri finanziari in quanto prevediamo regolare il flusso dei canoni del Contratto di servizio con una variazione al ribasso dei tassi medi rispetto al 2024.

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.

Linee di credito attive al 30/11/2024					
BANCA	SCOPERTO DI C/C	ANTICIPI SU FATTURE	Oneri 2025	Garanzie	Scadenza
Unicredit Spa	1.000.000	0	25.000	nessuna	a revoca
BNL Gruppo Paribas	1.000.000	2.500.000	35.000	nessuna	a revoca
Totali	2.000.000	2.500.000	60.000		
Tutte le linee di credito sono destinate a fornire la liquidità necessaria per le attività correnti					

Pertanto, nella predisposizione della previsione finanziaria 2025 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 4,5, senza variazioni rispetto al 2024, fa una diminuzione degli oneri finanziari rispetto ai livelli del 2024, a condizione del mantenimento della linea attuale di ribasso del mercato finanziario rispetto ai livelli di interessi attualmente in essere.

3. Personale

Zetema è una società partecipata che fa ampio uso del fattore produttivo lavoro con una predominanza del costo del personale rispetto all'importo totale del costo del servizio/prodotto. La centralità del proprio capitale umano, quale insieme di conoscenze e competenze che ogni individuo mette a disposizione per il raggiungimento dell'obiettivo aziendale, impone l'attenzione verso una puntuale politica della gestione delle risorse umane.

Le linee su cui la Società intende sviluppare le proprie politiche del personale si articolano su tre punti:

- Valorizzazione delle risorse umane: attraverso percorsi di crescita orizzontale e verticale per quei dipendenti che già operano in ruoli di rilevante importanza ai fini dello sviluppo dell'azienda fornendo agli stessi, in caso, compiti di coordinamento e controllo;
- Incentivazione delle risorse umane: attraverso l'individuazione di premialità legate al miglioramento delle prestazioni attraverso l'assegnazione di obiettivi anche ai dirigenti ed ai quadri esclusi dalla distribuzione del premio di risultato legato alla chiusura del bilancio in utile;
- Attuazione del Piano Assunzionale: attraverso l'inserimento di nuove professionalità e l'integrazione di competenze professionali attualmente presenti.

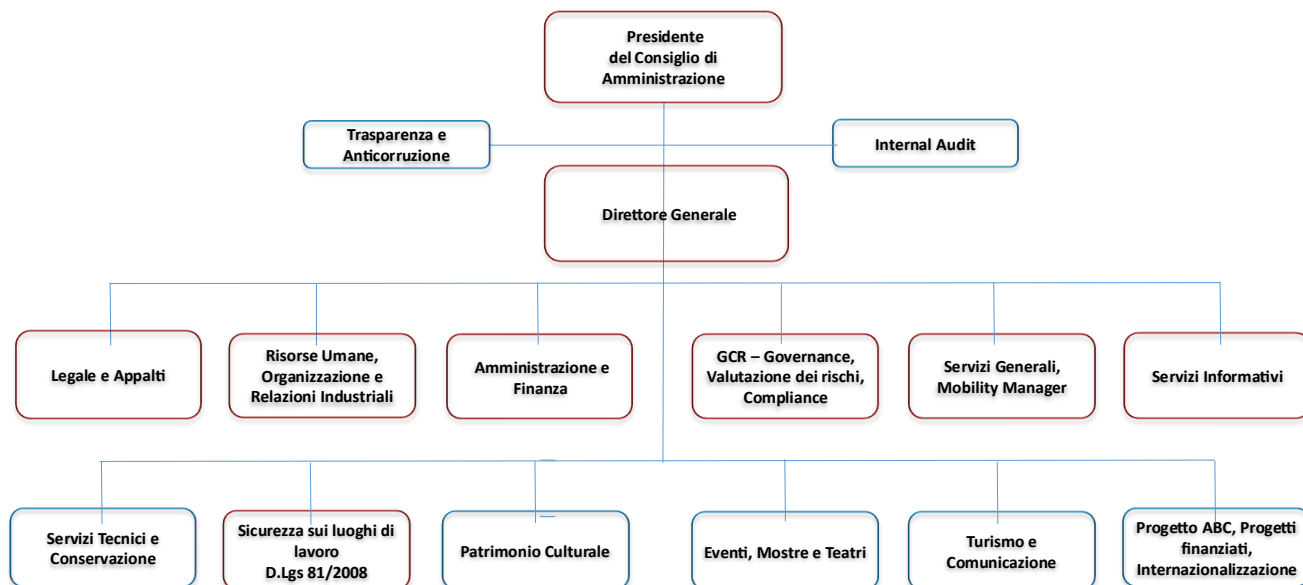
3.1. Revisione macrostruttura

La nuova organizzazione aziendale è stata predisposta con la finalità di garantire una chiara identificazione delle responsabilità e delle posizioni decisionali e di favorire una migliore integrazione dei processi tra tutte le strutture organizzative.

Essa, infatti, permette di:

- accrescere ed integrare i processi aziendali, al fine di migliorare i servizi offerti;
- identificare chiaramente le Responsabilità nelle Aree di Direzione Generale, Aree di Staff e Aree di Linea con riporto al Direttore Generale delle attività di controllo strategico che, contestualmente, vengono rafforzate attraverso l'introduzione di un settore di compliance in cui confluiscono le attività di gestione dei processi aziendali, di supporto alla pianificazione strategica, all'analisi dei rischi ed alla conformità normativa.
- accorpare alcune funzioni, tenuto conto dell'ambito di competenza e della specializzazione maturata dal Management Aziendale, determinando così una riduzione del numero dei riporti ed uno snellimento ed efficientamento dei processi tra le diverse Aree e strutture.
- rafforzare l'area IT ed i processi di digitalizzazione.

Nello specifico la nuova organizzazione prevede, oltre a due settori di controllo a riporto del Presidente, n. 6 Aree di Staff e n. 6 Aree di Linea.



3.1.1.Funzioni di Staff

Le funzioni di staff forniscono supporto specialistico e trasversale alle attività di linea, occupandosi di aspetti fondamentali e strategici per la governance aziendale.

Esse includono:

1. Legale e appalti: per la conformità normativa e la gestione delle procedure contrattuali e l'attivazione delle procedure di gara.
2. Risorse Umane, Organizzazione e Relazioni Industriali: per la gestione delle risorse umane nei suoi aspetti amministrativi e retributivi, nelle politiche di reclutamento del personale in adeguamento alla normativa ed ai Regolamenti del Personale e nella gestione dei rapporti con i sindacati e le rappresentanze dei lavoratori, assicurando il rispetto delle normative e la stabilità del clima aziendale.
3. Amministrazione e finanza: per il controllo di gestione, la sostenibilità economica dell'azienda, gli adempimenti contabili e fiscali, il controllo analogo ed il bilancio.
4. Governance, valutazione rischi e compliance: per la gestione di regole, processi e procedure, dei rischi potenziali che possono influenzare negativamente il raggiungimento degli obiettivi aziendali e per la conformità alle leggi, regolamenti, normative e codici etici applicabili.
5. Servizi generali e Mobility manager: per il coordinamento delle attività di supporto non core (non direttamente legate al business principale) che permettono il corretto funzionamento quotidiano dell'organizzazione e per la gestione della mobilità sostenibile dei lavoratori.
6. Sistemi informativi e progetti di digitalizzazione: per l'innovazione tecnologica e la trasformazione digitale.

Queste funzioni garantiscono il supporto strategico ed il controllo, forniscono supporto, per i propri ambiti di competenza, alle diverse Aree e Settori aziendali.

3.1.2.Funzioni di Linea

Le funzioni di linea sono direttamente responsabili delle attività core dell'azienda, ovvero quelle che generano valore e contribuiscono in modo tangibile al raggiungimento della mission aziendale.

Esse comprendono:

1. Progettazione e servizi tecnici: per la progettazione e gestione delle infrastrutture e dei servizi tecnici legati alla progettazione ed alla conservazione e restauro del patrimonio ed alla sicurezza suoi luoghi di lavoro.
2. Sicurezza: per la tutela della salute e dell'integrità fisica dei lavoratori durante lo svolgimento dell'attività lavorativa.
3. Patrimonio culturale, catalogazione e documentazione: per garantire la valorizzazione, la tutela e la conoscenza del patrimonio culturale attraverso la gestione e la valorizzazione dei musei e dei siti gestiti dalla Sovrintendenza
4. Eventi, mostre e spazi culturali: per la gestione e promozione degli eventi culturali e degli spazi dedicati e dei luoghi della cultura come Teatri e Biblioteche
5. Progetti turistici e promozione: per lo sviluppo e la comunicazione dell'offerta turistica in un'ottica integrata tra valorizzazione della brand identity turistica e i progetti di comunicazione. Il turismo, infatti, non è più soltanto una questione di gestione dei servizi, ma rappresenta un elemento chiave per la promozione dell'immagine territoriale. L'integrazione permette di sviluppare una narrativa coerente e attrattiva, rafforzando la competitività e il posizionamento sul mercato.
6. Progetti finanziati e internalizzazione: per il reperimento e la gestione dei fondi dedicati a progetti strategici e innovativi e per estendere le proprie attività, relazioni o presenza oltre i confini nazionali

Tutte le funzioni, di staff e di line, operano con autonomia sotto il coordinamento del Direttore Generale il quale, a sua volta, riferisce al Presidente.

3.1.3.Sistema di Governance

Sono a riporto diretto del Presidente e del Consiglio di Amministrazione, le funzioni di:

- Internal Audit: per la verifica indipendente dei processi aziendali.
- Anticorruzione e trasparenza: per la verifica di tutte le misure e le politiche messe in atto per prevenire, rilevare e contrastare comportamenti illeciti legati alla corruzione e per garantire l'accessibilità totale alle informazioni concernenti l'organizzazione, le attività e l'uso delle risorse da parte della Pubblica Amministrazione o di enti obbligati.

3.1.4.Pesatura delle posizioni dirigenziali

Vista la nuova disegnazione della struttura organizzativa che prevede il rafforzamento e l'accorpamento di diverse funzioni, l'Azienda procederà a definire un sistema di pesatura delle posizioni dirigenziali. All'esito della stessa si procederà ad una rispettiva analisi del trattamento economico delle posizioni dirigenziali, al fine di introdurre elementi di giusta equiparazione e di uniformità nelle retribuzioni, considerate le attribuzioni di responsabilità, trasversalità complessità e strategicità dei processi e di delega (del valore del fatturato e /o del budget di competenza), il numero unità di personale attribuito, sia di coordinamento gerarchico che funzionali.

3.2. Piano assunzionale

Per il 2025 è stato predisposto il seguente piano assunzionale.

Il fabbisogno di personale è il risultato dell'analisi sotto un duplice profilo:

- quantitativo; ossia riferito alla consistenza numerica di unità necessarie ad assolvere alla mission aziendale, nel rispetto della PGA;
- qualitativo: riferito alle tipologie di professioni e competenze professionali meglio rispondenti alle esigenze organizzative.

Il piano prevede l'assunzione, per il 2025, di n. 20 risorse a tempo indeterminato - di cui 4 nel front - office museale (assistenti in sala) e 16 afferenti agli altri settori di cui 2 quadri – e di n.3 posizioni dirigenziali a tempo indeterminato.

Si rappresenta che nel 2025 le previsioni di assunzione, oltre a quelle sopra indicate relative al piano assunzionale 2025, sono anche legate al completamento del piano assunzionale 2024 e consistono nell'assunzione di 22 unità di cui n. 2 Quadri.

Collegati all'evento del Giubileo della Chiesa Cattolica, si prevede l'attivazione di n.4 unità a tempo determinato legate all'istituzione di un ufficio temporaneo denominato "Ufficio speciale Giubileo 2025" composto da 1 temporary manager e 3 impiegati fatte salve eventuali variazioni che

potrebbero sopraggiungere in corso a parità di risorse economiche impiegate. Sempre nel 2025 sono previsti n. 2 passaggi interni da impiegato a Quadro in funzione della riorganizzazione della macrostruttura aziendale. Tali passaggi non comportano nuove assunzioni.

Tabella 14 Configurazione organico

Organico Zetema al 31/12/2024						Organico Zetema al 31/12/2025								
	N. dip.	N. dip.	Totale	FTE	Costo al	previsione	previsione	Variazioni per	previsione	previsione	N. dip.	N. dip.	Organico totale	Costo al
	T.I.	T.D.	unità		31/12/2024	cessazioni T.I.	assunzioni T.I.	passaggi interni	cessazioni T.D.	assunzioni T.D.	T.I.	T.D.	al	31/12/2025
					(in migliaia di euro)	2025	2025		2025	2025			31/12/2025	(in migliaia di euro)
Operai	246		246	232		-8	17	-27	0	0	228	0	228	
Impiegati	516		516	515		-14	21	25	-3	3	548	0	548	
Quadri	13		13	13		0	4	2			19	0	19	
Dirigenti	11	2	13	13		-1	3		-3	1	13	0	13	
Totale	786	2	788	773	€ 31.325	-23	45	0	-6	4	808	0	808	€ 33.257

N.B.: Oltre al piano assunzionale presentato, l'azienda sostituirà il personale cessante nel corso del 2025 per garantire il turn over ed i passaggi interni.

Nella previsione delle cessazioni e delle assunzioni sono ricomprese 23 dimissioni di cui 1 Dirigente.

La tabella riportata di seguito fa riferimento all'attivazione dell'ufficio temporaneo denominato “Ufficio speciale Giubileo 2025” composto, oltre che da alcune figure professionali a partita iva attivate a partire da gennaio 2025, anche da 4 unità attivate dal mese di aprile con scadenza al 31/12/2025.

Organico Zetema al 31/12/2024					Organico Zetema al 31/12/2025			
Ufficio speciale Giubileo 2025	N. dip.	Totale	FTE	Costo al	previsione	previsione	N. dip.	Costo al
	T.D.	unità		31/12/2024	assunzioni T.D.	cessazioni T.D.	T.D.	31/12/2025
				(in migliaia di euro)	2025	2025		(in migliaia di euro)
Operai		0			0	0	0	
Impiegati		0			3	-3	0	
Quadri		0			0	0	0	
Dirigenti		0			1	-1	0	
Totale	0	0	0		4	-4	0	€ 185

Tabella 15 Consistenza media del personale al 31/12/2024

Tabella- Consistenza media del Personale al 31/12/2024					
TEMPO INDETERMINATO			ALTRO: TEMPO DETERMINATO		
Qualifica	N.		Qualifica	N.	
Dirigenti	11		Dirigenti	2	
Quadri	14		Collaboratori	0	
Impiegati	512		Altro	0	
Operai	250				
Altro	0				
Totale	787			2	

Tabella 16 Composizione costi del personale

COMPOSIZIONE	CONS. 2022	CONS. 2023	CONS. 2024	BDG 2025
Retribuzione del personale dipendente	19.452.408	20.253.107	20.983.484	22.382.178
Straordinari	429.128	426.160	463.567	491.368
Festività	182.401	173.779	160.127	209.432
Indennità varie	1.187.423	1.484.391	1.126.857	1.213.784
	21.251.360	22.337.437	22.734.036	24.296.762

I valori del 2024 si riferiscono ai dati di bilancio elaborato unitamente alla predisposizione di questo PGA 2025.

Composizione ufficio temporaneo "Ufficio speciale Giubileo 2025"	BUDGET 2025
Retribuzione del personale dipendente	133.300
Straordinari	-
Festività	-
Indennità varie	-
	133.300

Per i vincoli di spesa, l'incremento del costo del lavoro previsto per il 2025 su base annua per i rapporti a tempo indeterminato, pari ad € 2.191.000, supera il 100% del costo relativo ai rapporti cessati nell'anno precedente, ammontare che per il 2024 è pari a € 1.396.114, al quale, pertanto, accertata l'incapienza, andrà sommata fino a capienza la quota delle cessazioni dell'ultimo quinquennio non "utilizzato" per l'avvio di nuovi rapporti pari ad € 1.818.512.

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 17- Tempo indeterminato

Facoltà assunzionali utilizzabili nell'esercizio 2025							Note
Annualità	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Cessazioni	468.100	1.307.155	1.064.546	697.157	1.396.114	1.064.000	
Facoltà assunzionali (2016-2017 80%; dal 2018 100% cessazioni)	578.200	468.100	1.307.155	1.064.546	697.157	1.396.114	
Assunzioni	430.000	-	-	1.575.000	1.331.500	2.191.000	
Facoltà assunzionali non utilizzabili per decorso quinquennio			- 678.320	- 489.646			Anno 2022 - 678.320 pari all'80% delle cessazioni dell'anno 2017 pari a complessivi € 847.900 / Anno 2023 - 489.646 pari al differenziale residuo della facoltà assunzionale dell'anno 2018
Differenza tra facoltà assunzionale e cessazioni	148.200	468.100	628.835	- 1.000.100	- 634.343	- 794.886	
Progressivo utilizzabile delle differenze tra facoltà assunzionale e cessazioni	2.356.020	2.824.120	3.452.955	2.452.855	1.818.512	1.023.626	

Tabella 18 Lavoro flessibile

Tipologia lavoro / servizio	2009	Limite % su 2009	Limiti di contenimento	Bilancio 2024	Budget 2025
forme di lavoro flessibile	3.860.373,59	50%	1.930.186,80	270.122,00	216.035,86
tempi determinati	2.187.788,00			270.122,00	211.035,86
copro	862.505,48			-	-
lavoro accessorio	417.368,29			-	-
altre collaborazioni	392.711,82				5.000,00

Al fine di verificare il rispetto dei limiti normativi in materia di lavoro flessibile si veda la tabella 18, relativa al personale assunto a tempo determinato e collaboratori per i quali viene attivata altra forma di lavoro flessibile. Sono esclusi i rapporti attivati per l'istituzione dell'Ufficio temporaneo "Ufficio speciale Giubileo 2025" in quanto opera in deroga ai vincoli di contenimento della spesa di personale.

Tabella 19 Limite contenimento spese del personale

	Valore Medio triennio 2011-13	Programmazione fabbisogni triennio 2023 - 2025
Spese del Personale	34.064.000	31.936.040

3.3. Criteri e modalità di selezione

Nel 2025 è prevista l'assunzione di n. 20 risorse a tempo indeterminato di cui 4— nel front - office museale (assistenti in sala) e 16 afferenti agli altri settori (di cui 2 quadro) e di 3 posizioni dirigenziale a tempo indeterminato.

Inoltre, nel 2025 è previsto il completamento del piano assunzionale 2024 per n.22 assunzioni di cui n. 2 Quadri. Sono inoltre previsti n. 2 passaggi interni a quadro in funzione della revisione della macrostruttura.

Per il reclutamento delle risorse, come previsto dalla normativa vigente, si farà ricorso allo scorrimento delle graduatorie da procedure esterne vigenti laddove possibile.

La definizione di specifiche graduatorie oggetto di selezione consente, infatti, alla Società, rispettando l'ordine di posizione, di garantire il turn over a copertura di posti che si dovessero rendere vacanti per cessazioni improvvise o per motivata mobilità in uscita e di valutare positivamente le cosiddette "mobilità a scambio" tra dipendenti della stessa categoria e profilo.

In questo modo la Società potrà pertanto contare su uno strumento di valutazione, ricerca e selezione continua in grado di assicurare tempestivamente il turn over del personale. La procedura di selezione ha consentito di dotarsi di una graduatoria a scorrimento cui fare ricorso nel triennio 2023-2025 per sopperire alle necessità di lavoro e/o per la gestione del turn over; per le altre figure in cui non è prevista una graduatoria si farà ricorso alle procedure interne di mobilità verticale e, all'esito dell'analisi dei fabbisogni che evidenzierà la carenza di tali figure professionali all'interno dell'azienda, si potrà ricorrere con la ricerca all'interno delle altre società del Gruppo Roma Capitale e, successivamente, si ricorrerà al mercato esterno (mediante indizione di avvisi pubblici di selezione)

3.4. Piano di formazione

La formazione continua a supportare le aree e i settori organizzativi, specialmente nei casi di modifiche organizzative e inserimento di nuovo personale, per aggiornare le competenze necessarie al raggiungimento della Mission aziendale. Nel 2024, l'attenzione è stata rivolta alle competenze linguistiche e alla comunicazione tramite social media per promuovere l'internazionalizzazione dei servizi. Quest'anno, l'accento si pone su aspetti cruciali per rispondere alle esigenze aziendali e sviluppare le competenze del personale in modo mirato e strategico. I corsi di formazione saranno attuati in conformità al piano di formazione vigente, utilizzando sia le risorse economiche interne che i fondi interprofessionali, ove attivabili. Il contenimento dei costi

sarà garantito grazie al ricorso alle competenze interne di progettazione dei dipendenti, all'utilizzo della piattaforma e-learning aziendale e all'adozione di modalità asincrone, che permettono maggiore flessibilità nella fruizione. Per quanto riguarda gli obblighi formativi, si prosegue con i programmi in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro (antincendio, primo soccorso, preposti, aggiornamento lavoratore, lavori in quota, lavoratori in ambienti sospetti di inquinamento o spazi confinati, etc.) e in materia di trasparenza e anticorruzione (formazione generale e specifica). Inoltre, sono attivabili corsi di nomina e aggiornamento in materia di Privacy. Rimangono garantiti i corsi di addestramento per aggiornare i dipendenti in merito alle variazioni organizzative legate all'introduzione di nuovi prodotti/servizi o cambiamenti di mansione. In particolare, l'azienda si impegnerà, in continuità con il lavoro svolto dal tavolo paritetico sulla parità di genere, nell'erogazione di moduli formativi rivolti a tutto il personale dipendente per sviluppare una cultura della diversità e dell'integrazione. Questi moduli saranno propedeutici al riconoscimento della certificazione secondo le linee guida della PDR 125:2022. Il loro impatto sarà significativo per promuovere una cultura inclusiva, favorendo un ambiente di lavoro rispettoso e orientato all'integrazione.

3.5. Politiche di gestione e remunerazione del personale

Zètema applica ai dipendenti della Società, impiegati e Quadri, il CCNL Federculture ed ai Dirigenti il CCNL Dirigenti del Terziario. Nella Società è anche vigente un Contratto Integrativo che prevede un importo delle indennità, applicabili prevalentemente a coloro che lavorano nei servizi al pubblico e seguono un orario di lavoro su turni, ed erogate sulla base della presenza, più elevato di quello previsto nel CCNL Federculture. Il CCNL Federculture suddivide i dipendenti in 3 fasce contrattuali. Il livello e conseguentemente la retribuzione vengono individuate sulla base delle mansioni indicate nella declaratoria del CCNL Federculture ed anche in base al peso della funzione all'interno dell'organizzazione aziendale. Il CCNL Federculture, inoltre, prevede all'art. 68 ter che l'Azienda accantoni annualmente un importo dedicato alla valorizzazione del personale, attraverso riconoscimenti di passaggi di livello, nell'ambito della medesima fascia contrattuale, o di attribuzione di superminimi. I settori dell'Azienda coinvolti annualmente dal processo di valorizzazione sono individuati in accordi sottoscritti con le OO.SS. e le RSU così come previsto dal CCNL. Il processo annuale di valorizzazione è anche l'opportunità per allineare livello retributivo e posizione nel caso sia intercorso, nell'anno, un aumento del peso della posizione del dipendente.

3.5.1. Componente variabile

Come già sopra accennato il CCNL Federculture ed il Contratto integrativo prevedono, accanto alla retribuzione tabellare, l'erogazione di indennità quali: turno, divisa, disagio, cassa, festivo, domenicale, trasferta, da riconoscere sulla base della presenza effettiva in servizio.

Il CCNL Federculture riconosce anche l'indennità mensa, che l'Azienda applica attraverso il riconoscimento del buono pasto, ai lavoratori che seguono un orario di lavoro comprensivo della fascia pranzo, di importo pari a € 7,00. Lo stesso CCNL Federculture, inoltre, riconosce, all'art. 68 un premio di risultato da erogare annualmente. Esso è connesso al raggiungimento di obiettivi strategici di redditività, efficienza e produttività e viene contrattato annualmente con le OO.SS. e le RSU.

Gli obiettivi del DUP di riferimento sono specifici, annuali e pluriennali, e mirano al contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni di personale.

Il DUP dà indirizzi in merito alla composizione della remunerazione dei dipendenti delle società partecipate, facendo riferimento al collegamento della parte variabile dello stipendio (ove esistente) alla qualità percepita da cittadini e utenti in relazione ai servizi erogati.

Nel rispetto dei principi di efficienza, efficacia ed economicità, nonché dei limiti normativi e di quelli stabiliti dalla contrattazione vigente, si deve cioè "procedere ad una implementazione dell'incidenza della parte variabile dello stipendio, collegandone l'erogazione alla qualità dei servizi erogati in funzione del miglioramento della qualità percepita dal cittadino/utente attraverso una valutazione complessiva calcolata dall'Agenzia per il Controllo della Qualità e dei Servizi Pubblici Locali di Roma Capitale".

Il sistema di valutazione prevede l'assegnazione di obiettivi di prestazione e valutazione dei comportamenti organizzativi e competenze tecniche rilevanti per il raggiungimento degli obiettivi stessi. I comportamenti organizzativi ed il numero di obiettivi assegnati sono suddivisi per famiglie professionali che rappresentano la suddivisione dell'intero organico aziendale.

L'obiettivo dell'Azienda è quello di collegare nel medio tempore al sistema di valutazione, ed in funzione degli obiettivi raggiunti, il sistema di valorizzazione del personale che ha la sua fonte nel CCNL e nella contrattazione sindacale.

Inoltre, il CCNL (art. 68 Federculture) prevede l'erogazione di un premio di risultato (PDR) annuale, oggetto di contrattazione aziendale con le OO.SS. e le RSU, in caso di bilancio in utile; il premio è composto da una parte fissa, in funzione della presenza nell'anno di riferimento, e da una parte variabile in funzione della valutazione dei comportamenti organizzativi. Gli obiettivi assegnati, il cui raggiungimento prevedono l'erogazione del premio di produzione con tassazione agevolata per il dipendente, contengono diversi elementi che risultano in linea con quanto previsto dal DUP 2025-2027:

- Incremento del MOL
- Qualità dei servizi erogati come percepita dai clienti di riferimento

In caso di mancato raggiungimento di almeno uno degli obiettivi indicati al personale sarà erogato un premio con la tassazione ordinaria e pertanto con un importo netto inferiore rispetto a quanto erogabile con tassazione agevolata.

L'importo del premio, inoltre, è soggetto a decurtazione in condizione di assenze e nei casi di comportamenti organizzativi definiti, tra i quali, ad esempio, il rispetto della tempistica. Vengono pertanto previsti, tra gli obiettivi del premio, ulteriori elementi in linea con il DUP 2025-2027 ovvero:

- incremento della percentuale di presenza
- raggiungimento dei risultati previsti dai rispettivi contratti di servizio

Vengono inoltre assegnati degli obiettivi anche al management aziendale, quadri e dirigenti, distinti in funzione della posizione gerarchica e dei propri del settore di appartenenza. Tali obiettivi specifici, legati al raggiungimento del MOL previsto dal PGA 2025, risultano in linea con il DUP 2025/2027 e sono finalizzati a:

- Migliorare la qualità del servizio offerto
- Efficientare i processi e le attività con la finalità di ridurre i costi aziendali
- Garantire quanto previsto dal contratto di affidamento dei servizi in termini di risultati e di standard di qualità.

Nei costi del personale 2025 sono indicate pertanto le indennità da erogare previste dal CCNL Federculture, il valore del premio di risultato, il valore della premialità per Dirigenti e Quadri che non usufruiscono del premio di risultato stesso.

3.5.2.Componente fissa

La componente fissa, come già sopra indicato, consiste nella erogazione della retribuzione tabellare prevista dal CCNL Federculture e differente per fascia e livello. Il Contratto integrativo aziendale incide sulla componente variabile, con l'applicazione delle indennità erogabili sulla presenza, e non, invece, sulla componente fissa dettata dalla retribuzione tabellare.

Nell'ambito dell'applicazione della declaratoria del CCNL si specifica che tutti i dipendenti che svolgono la medesima funzione (assistenti in sala, coordinatori museali, addetti polivalenti nelle biglietterie e bookshop museali, addetti infopoint, addetti al contact center turistico culturale 06006068, addetti al front office nelle biblioteche) sono inquadrati nello stesso livello e fascia contrattuale. Eventuali differenze retributive, nell'ambito del medesimo livello di inquadramento sono legati ad un differente peso della posizione all'interno dell'organizzazione aziendale, o ad una precedente retribuzione da garantire per coloro provenienti da processi di mobilità infragruppo (o da inserimento da precedenti Aziende nei cui servizi è subentrata Zètema).

3.5.3.Benefit e componenti di welfare

Come previsto all'art. 71- bis del CCNL, istituito nel rinnovo contrattuale sottoscritto a dicembre 2022, dal 2023 l'Azienda riconosce ai dipendenti una assistenza sanitaria integrativa.

Per i Dirigenti vale quanto previsto dal CCL Dirigenti del terziario relativamente all'iscrizione ai Fondi, tra cui quello legato all'assistenza sanitaria e all'attivazione di una polizza contro gli infortuni sia professionali che extraprofessionali.

I buoni pasto sono erogati a tutti i dipendenti ai sensi dell'indennità mensa prevista dal CCNL Federculture e dal Contratto Integrativo, nella fattispecie applicabile anche ai Dirigenti (v. sezione

“componente variabile”). La premialità erogata al Management Aziendale prevede l’individuazione di obiettivi strategici predeterminati e pertanto preassegnati, oggettivi e misurabili e possono avere paesi diversi (misurati in percentuale) in funzione della loro importanza e strategicità. Possono essere raggiungibili o meno o anche parzialmente raggiungibili, con relativa decurtazione economica della premialità. La premialità è riconosciuta solo a seguito della consuntivazione del raggiungimento (totale o parziale) degli obiettivi assegnati.

4. Obiettivi di risultato degli amministratori esecutivi

L’indennità di risultato è stata definita in conformità con la Delibera di Giunta Capitolina n.22 dell’8 febbraio 2024.

I valori economici dell’indennità di risultato, riconosciuta solo nel caso di produzione di utili nel corso dell’esercizio di riferimento, sono fissati in conformità con la citata delibera di Giunta Capitolina n. 22/24, tabella 1.B(fino a 100.000 milioni di euro), e sono stato oggetto di delibera assembleare della società in data 12 gennaio 2022 valida fino a 3 giugno 2025 e della successiva delibera assembleare in data 4 giugno 2025 che ha previsto l’ammontare complessivo del compenso di € 146.212,81 ripartito così come segue:

2025							
Carica ricoperta	data nomina	Durata della carica	Emolumento per la carica di Amm.re	Compensi (valori in euro)			
				Emolumento per la carica di Amm.re Esecutivo	Totale	Indennità risultato	Totale
AU	18/01/2022	03/06/2025	7.500	20.432	27.932	32.990	60.922
Presidente	04/06/2025	30/06/2025	833	4.086	4.919	5.598	10.517
Presidente	01/07/2025		5.000	24.518	29.518	33.588	63.106
Consigliere	04/06/2025		5.833		5.833		5.833
Consigliere	04/06/2025		5.833		5.833		5.833
Compenso lordo annuo onnicomprensivo					74.035	72.177	146.212

L’ indennità di risultato, nel caso di produzione di utili, è prevista al fine di garantire e incentivare un costante miglioramento dei risultati e della qualità erogata, secondo i seguenti parametri:

- in caso di risultati di Bilancio negativi attribuibili alla responsabilità dell’Amministratore la parte variabile non può essere corrisposta;
- l’attribuzione degli obiettivi, in numero minimo di tre, deve prevedere almeno un obiettivo operativo ed almeno un obiettivo strategico di peso rispettivamente non inferiore al 40% dell’indennità di risultato attribuibile;
- solo il pieno raggiungimento di ciascun obiettivo attribuito consentirà l’accesso alla relativa quota di indennità di risultato, mentre il parziale conseguimento consentirà la sola erogazione di una quota proporzionale al grado di raggiungimento del medesimo obiettivo.

Gli obiettivi per il 2025 sono proposti con Determinazione dell’Amministratore Unico n.49 del 26/11/2024 modificati con Determinazione Dell’Amministratore Unico n.11 del 4/4/2025 e sono sintetizzati nella tabella seguente:

Obiettivi 2025			Ruolo: Amministratore Unico				
Obiettivi						Peso	
n.	Descrizione		Peso %	U.M.	Valore Obiettivo	Curve incentivo	
	Obiettivo operativo						
1		Valutazione qualità erogata nei servizi:	40%	n.	valore indice	incremento a) = o > +0,025 100% b) compreso tra +0,024 e +0,012 50%	20,00
	A	media indici valutazione Didattica (insegnanti) e Sistema Musei Civici, base 2,68			= o > +0,025 (finale 2,705)		
	B	media indici valutazione Notte dei Musei e Musei in Musica, base 2,55			= o > +0,025 (finale 2,575)		20,00
	Obiettivo strategico						
2	Ottenimento della certificazione della "Parità di genere" rilasciata da Ente accreditato presso Accredia (ai sensi del regolamento CE 765/2008) che operi sulla base della prassi UNI/PdR 125:2022.		40%		Certificazione entro il 31/12/2025	on/off	40,00
	Terzo Obiettivo						
3	Apertura n.2 nuovi punti di attività di ristorazione con affidamento a terzi e riconoscimento di canoni fissi e royalties su fatturato con conseguente incremento dei ricavi commerciali a copertura del concorso al Contratto di servizi		20%		Apertura al pubblico entro il 31/12/2025	on / off	20,00
						TOTALE	100,00

L'obiettivo operativo è stato individuato nella valutazione del raggiungimento di determinati valori degli esiti delle indagini di customer sulla qualità erogata in alcune delle prestazioni previste dal Contratto di Servizio; in particolare, considerata la particolare significatività delle fattispecie selezionate, si è previsto di selezionare:

- media degli indici di valutazione delle indagini riguardanti i Musei ed in particolare la *Didattica (insegnanti)* ed il *Sistema Musei in Comune*; negli ultimi tre anni (2021 – 23) si è registrata una valutazione media pari a 2,69;
- media degli indici di valutazione delle indagini riguardanti la *Notte dei Musei* e *Musei in Musica*; negli ultimi due anni (2022 – 23), nel 2021 non è stata effettuata la rilevazione, si è registrata una valutazione media pari a 2,55

INDAGINI CUSTOMER SATISFACTION (standard media generale $\geq 2,20$)		2021	2022	2023		2025
MUSEI	Didattica (Insegnanti)	2,78	2,72	2,73		
	Sistema Musei in Comune	2,61	2,58	2,66		
	media annua	2,70	2,65	2,70		obiettivo
				2,68	tre anni	2,705
	Notte dei Musei	-	2,56	2,57		
	Musei in Musica	-	2,50	2,57		
	media annua	-	2,53	2,57		obiettivo
				2,55	due anni	2,575

Questi risultati sono già ampiamente al di sopra allo standard medio richiesto pari a 2,2; tuttavia si ritiene necessario perseguire una politica di ulteriore e continuo miglioramento, tanto più in previsione di una possibile più ampia frequentazione del Sistema museale in occasione dell'anno giubilare.

Si fissa pertanto un obiettivo di miglioramento corrispondente ad un valore di 0,025 pervenendo così ai valori obiettivo delle rilevazioni 2025 pari a:

- media degli indici di valutazione delle indagini riguardanti i Musei ed in particolare la *Didattica (insegnanti)* ed il *Sistema Musei in Comune* per il 2025 pari a 2,705;
- media degli indici di valutazione delle indagini riguardanti la *Notte dei Musei* e *Musei in Musica* per il 2025 pari a 2,575.

In caso di incremento degli indici considerati al di sotto dell'obiettivo prefissato, potrà essere considerato parzialmente raggiunto il risultato qualora detto incremento sia almeno del 50%, pari a 0,12, con il riconoscimento del 50% della quota di indennità di risultato collegata all'obiettivo considerato.

L'obiettivo strategico è stato individuato nell'ottenimento della certificazione della "Parità di genere". La UNI/PdR 125:2022, introdotta dal PNRR, definisce le linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere. La prassi prevede l'adozione di specifici KPI inerenti le politiche di parità di genere nelle Organizzazioni che permettano la misura, la rendicontazione e la valutazione dei dati relativi al genere nelle organizzazioni. L'obiettivo è colmare i divari esistenti e integrare la parità di genere nel tessuto stesso delle organizzazioni, promuovendo un cambiamento sostenibile nel tempo. Le Finalità della politica aziendale in tema di parità di genere:

- promuovere ed attuare i principi di parità e pari opportunità, prevenendo e contrastando ogni forma di violenza fisica e psicologica, di molestia e di discriminazione diretta e indiretta;
- svolgere un ruolo culturale propositivo e propulsivo fondamentale per la rimozione di ogni forma di pregiudizio, discriminazione e violenza nei luoghi di lavoro;
- sviluppare una cultura organizzativa di qualità tesa a promuovere la partecipazione e il rispetto della dignità delle persone all'interno del contesto di lavoro e della comunità.

La leva per il raggiungimento di questo obiettivo, in continuità con il codice etico, è rappresentata dalla definizione di un modello di gestione delle Risorse Umane declinato in prassi e processi efficaci ed efficienti che guidano l'intero ciclo di selezione, gestione, sviluppo e carriera delle persone e che permetterà all'azienda di avviare un processo di certificazione, rilasciata da un Ente certificatore riconosciuto, secondo quanto previsto dalle linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere UNI/PdR 125:2022.

Il terzo obiettivo è stato collegato alle aperture di nuovi punti di ristoro presso siti gestiti da Zetema

con un rilevante impatto presso il pubblico; l'obiettivo comporta la predisposizione dei bandi di gara per l'individuazione degli operatori economici con il successivo riconoscimento, ad aggiudicazione avvenuta, di canoni fissi e royalties sul fatturato con conseguente incremento dei ricavi commerciali che alimentano il concorso Zetema al Contratto di Servizio.

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.* È stato quindi avviato il processo di individuazione del percorso societario ed amministrativo per il raggiungimento di detto obiettivo e dei tempi tecnici a tal fine necessari. Detto processo di fusione è stato confermato dalla Delibera dell'Assemblea Capitolina n.191 del 14 dicembre 2023.

È pervenuta, inoltre, da parte della Città Metropolitana di Roma Capitale una manifestazione di interesse ad assumere una partecipazione nel capitale di Zetema; è in corso la procedura operativa per consentire la formalizzazione della assunzione di una partecipazione nel capitale sociale senza, tuttavia, che questo comporti variazioni in ordine al regime di controllo da parte di Roma Capitale.

6. Relazione del Presidente.

Come evidenziato in più parti del presente documento, le attività del 2025 si incentrano sull'esecuzione dei Contratti di servizio con Roma Capitale.

In data 29/12/2023 è stato approvato il Contratto di Servizio con Roma Capitale per il periodo 2024 – 2025 con uno stanziamento complessivo di € 47.040.410,16 per il 2024 e di € 47.349.532,16 per il 2025.

Con Memoria di Giunta n. 37 del 27 giugno 2024 la Giunta Capitolina ha disposto la redazione degli atti - da sottoporre alla propria approvazione - necessari all'affidamento a Zetema Progetto Cultura della gestione integrata del complesso di Villa Aldobrandini e quindi all'integrazione del vigente contratto di Servizi con Zetema con l'inserimento del Dipartimento Tutela Ambientale tra le strutture firmatarie attraverso uno specifico Addendum contrattuale.

Con Delibera n. 410 del 12 novembre 2024 la Giunta Capitolina ha approvato l'Addendum al Contratto per il settore Tutela Ambientale presentato dal Dipartimento Tutela Ambientale.

In attuazione della suddetta previsione deliberativa, il Dipartimento e Zetema hanno avviato le necessarie interlocuzioni volte alla definizione congiunta dei contenuti del Disciplinare di competenza del Dipartimento e del relativo Piano economico, la cui valorizzazione analitica per linee di attività è stata eseguita nel rispetto del valore del corrispettivo deliberato dalla Giunta Capitolina relativamente alle prestazioni di Zetema a favore del Dipartimento e pari per il 2025 ad € 337.743,31 (IVA inclusa). Al momento dell'aggiornamento dell'attuale Piano gestionale annuale non risultano ancora definiti congiuntamente i tempi di attivazione dei servizi e la loro quantificazione economica.

Le principali variazioni intervenute rispetto alla formulazione iniziale del Contratto di servizio che hanno impatto sugli stanziamenti 2025 riguardano:

- Integrazione del contratto con il Dipartimento Attività Culturali per € 1.240.000 lordi (con D.D. rep. QD 1537 del 28/06/2024;
- Integrazione del Contratto con il Dipartimento Attività Culturali - Istituzione Biblioteche per € 5.262.280 lordi (atto di proroga periodo 01/01/2025 – 28/02/2025 prot. QD/2024/43970 del 31/12/2024 e addendum periodo 01/03/2025- 31/12/2025 prot. QD/2025/7603 del 28/02/2025);

- Integrazione del contratto con la Sovrintendenza Capitolina per € 1.000.000 lordi (in corso di formalizzazione);
- Integrazione del contratto con il Dipartimento Grandi Eventi, Sport, Turismo e Moda per € 3.800.000,52 lordi (in corso di formalizzazione);
- Integrazione del contratto con il Gabinetto del Sindaco per € 1.099.999,90 lordi (in corso di formalizzazione). Il Contratto si sviluppa con gli stessi interlocutori e sulla linea delle stesse attività degli anni precedenti seppure con alcuni assestamenti ed ottimizzazioni necessari al massimo contenimento della spesa per Roma Capitale.

Inoltre, si è dato conto, nella prima parte di questo documento, delle ulteriori linee di attività e di sviluppo che caratterizzeranno il 2025 proseguendo poi in parte negli anni successivi. Da queste potranno derivare significativi interventi sull'organizzazione operativa anche in ragione degli ulteriori campi di intervento richiesti a Zetema dall'Amministrazione capitolina.

In particolare, si è voluto dar evidenza di importanti linee di attività, anzitutto quelle legate al Giubileo e la prosecuzione del Contratto per le Biblioteche, ancorché non vi sia una piena formalizzazione, ma anche ad attività ulteriori collegate allo stesso Contratto di servizio o per affidamenti aggiuntivi da committenti diversi da quelli previsti nel Contratto stesso.

Dal punto di vista dell'organizzazione generale, dopo molti anni di blocco delle assunzioni, dal 2023 si è potuto sviluppare un piano organico di recupero del turn-over che aveva significativamente penalizzato la società, e nel 2025 si porterà a termine il piano assunzionale del 2024 dando avvio, nel corso dell'anno, anche al piano 2025.

I dati economici e finanziari delle previsioni elaborate sono positivi sia in termine di risultato economico sia di equilibrio e sostenibilità finanziaria; vari sono gli elementi di variabilità sul lato dei costi gestionali ma la continua politica di contenimento degli stessi, così come l'attenta applicazione delle procedure di acquisizione di beni e servizi, nonché di selezione del personale e dei collaboratori, consentono una gestione e programmazione dei conti di grande affidabilità.

Zetema, quindi, continua a mantenere chiaro il proprio ruolo di società in house di Roma Capitale in linea con gli indirizzi strategici ed operativi dell'Amministrazione, apportando il proprio contributo di efficienza e professionalità al servizio della cittadinanza.

Il Presidente

Simone Silvi